

FARES_MASRY
www.ibtesamh.com/vb
اتخاذ
القرار
وحل
المشكلات
جون آدير
صناعة النجاح
مكتبة جرير
JARIR BOOKSTORE

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر إبريل 2016 **
WWW.BTESAMH.COM

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي



اتخاذ القرار
وحل المشكلات

اتخاذ القرار وحل المشكلات

جون آدير

صناعة النجاح





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com

تحديد مسئولية / إخلاء مسئولية من أي ضمان

هذه ترجمة عربية لطبعة اللغة الإنجليزية. لقد بذلنا قصارى جهدنا في ترجمة هذا الكتاب، ولكن بسبب القيود المتأصلة في طبيعة الترجمة، والناتجة عن تعقيدات اللغة، واحتمال وجود عدد من الترجمات والتفسيرات المختلفة لكلمات وعبارات معينة، فإننا نعلن وبكل وضوح أننا لا نتحمل أي مسئولية ونخلي مسئوليتنا بخاصة عن أي ضمانات ضمنية متعلقة بملاءمة الكتاب لأغراض شرائه العادية أو ملاءمته لغرض معين. كما أننا لن نتحمّل أي مسئولية عن أي خسائر في الأرباح أو أي خسائر تجارية أخرى، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر، الخسائر العرضية، أو المترتبة، أو غيرها من الخسائر.

الطبعة الأولى ٢٠١٤
حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع محفوظة لمكتبة جرير

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

First published in 1997 by Kogan Page Limited as
Decision Making and Problem Solving Strategies

DECISION MAKING & PROBLEM SOLVING

JOHN ADAIR

CREATING SUCCESS



المحتويات

نبذة عن المؤلف ا

مقدمة ٣



عقلك في أثناء العمل ٥

هل يعمل عقلك الآن؟ ٦

وظائف العقل ٨

التعريف بمبدأ العمق العقلي ١٤

قائمة بالأشياء المطلوبة: الاستماع إلى عمقك العقلي ١٥

نقاط أساسية ١٦



فن اتخاذ القرارات الفعالة ١٩

قم بتحديد الهدف ٢٠

قم بجمع المعلومات ذات الصلة ٢٠

أوجد خيارات ممكنة ٢٣

اتخذ القرار ٢٦

نفذ وقيم ٣٠

النقاط الرئيسية ٣٢



مشاركة اتخاذ القرار مع الآخرين ٣٥

دورك كقائد ٣٥
حاجات المهام ٣٧
الحاجة إلى استمرارية الفريق ٣٧
الحاجات الفردية ٣٨
الدوائر الثلاث للتفاعل ٣٨
وظائف القيادة ٣٩
النقاط الأساسية ٤٤



الإستراتيجات الرئيسية لحل المشكلات ٤٧

كيف تختلف المشكلات عن القرارات؟ ٤٧
النموذج الموحد لعملية اتخاذ القرار وحل المشكلات ٤٩
طرح الأسئلة الصحيحة ٥٠
كيف تتعامل مع مشكلات الأنظمة؟ ٥٣
النقاط الأساسية ٥٥



كيف تولد الأفكار؟ ٥٧

العصف الذهني ٥٧
إرشادات العصف الذهني ٥٩
كيف تدير جلسة للعصف الذهني؟ ٦١
النقاط الرئيسية ٦٢



التفكير خارج الصندوق ٦٥

نحو أسلوب أكثر ابتكارًا ٦٥
انظر بنظرة أشمل للحلول ٦٨
كيف تستخدم عمقك العقلي؟ ٧٠

أساليب التفكير الإبداعي ٧١
الحواجز العقلية ٧٢
النقاط الأساسية ٧٤

٧
تنمية مهارات تفكيرك ٧٧
ما المفكر العملي الفعال؟ ٧٧
تحقق من أنك في الموقع المناسب ٨٠
العوامل الرئيسية لاختيار مجال عملك ٨٠
كيفية تصميم إستراتيجيتك التعليمية ٨١
النقاط الرئيسية ٨٤

ملحق ٨٧
قراءات أخرى ٩١

نبذة عن المؤلف

ينظـر إلى جون أدير الآن على أنه أهم مرجع دولي فـي القيادة وتنميتها. ولأنه ألـف ٣٠ كتابًا في هـذا الموضوع، يعد جون أدير واحدًا من أكثر ٤٠ شخصًا في العالم ممن كان لهم أكبر إسهام في تنمية الفكر والممارسة الإدارية.

تلقـى جـون تعليمـه فـي مدرسـة سانت بـول، وتمتع بحيـاة مهنيـة زاخرة ومتنوعـة؛ فقـد خـدم كضابط مساعـد في الفوج البـدوي في الجيش العربي بالأردن، وعمل ملاحًا في سفينة صيد بالقطب الشمالي، وأمضى فترة ممرضًا فـي غرفة عمليات بأحد المستشفيات. وبعد التحاقه بجامعة كامبريدج، أصبح محاضـرًا أول في التاريخ العسكري ومستشار التدريـب على القيادة بأكاديمية ساندهيرسـت العسكريـة الملكية، قبـل أن يصبح أول مدير لقسـم الدراسات بمركـز سانت جورج بقلعـة وندسور، وبعـد ذلك عمل كمساعـد مدير لمنظمة العمل وهي منظمة بريطانية غير هادفة للربح. فيما بعد أصبح أول أستاذ دولي فـي دراسات القيادة بجامعة سري، وقد أسهم أيضًا بتأسيس أول مركز أوروبي لدراسات القيادة بجامعة إكستير.

يعمـل جون أدير الآن مستشارًا قوميًّـا ودوليًّا في مجال تطوير القيادة، ومن كتبـه الأخيرة *Not Bosses But Leaders*، *The Inspirational Leader*، *How to Grow Leaders and Leadership and Motivation*.

مقدمة

هناك ثلاثة أشكال للتفكير التطبيقي نحتاج إليها جميعًا:

اتخاذ القرارات، ومعالجة المشكلات، والتفكير الإبداعي. وتتداخل هذه الأشكال فيما بينها إلى حد كبير، ولكن يمكن التمييز بينها.

يتعلق اتخاذ القرار بتحديد الإجراء المطلوب اتخاذه؛ وعادة ما يشتمل على المفاضلة بين أحد الخيارات المطروحة. والهدف من معالجة المشكلات عادة ما يكون الوصول إلى حل أو إجابة، أو استنتاج نهائي. وبالمقابل، فإن ناتج التفكير الإبداعي هو توليد أفكار جديدة.

من الواضح أن كل قائد مثلك يطمح إلى التميز يمتلك مصلحة مؤكدة في رؤية أن أفضل القرارات قد تم اتخاذها، وأن المشكلات قد تمت معالجتها بالطريقة المثلى، وأن الأفكار المبتكرة والابتكارات ذات الضرورة القصوى للأعمال المستقبلية تتدفق. وبالطبع، فإن كل شخص في فريق أو مؤسسة ينبغي عليه أن يكون ملتزمًا بتلبية هذه المتطلبات. ولكن أنت الشخص المطلوب منه تقديم القيادة الفكرية المطلوبة. فهل أنت على استعداد للقيام بذلك؟

خطوة واحدة لتحقيق هذه الغاية والتي يجب أن تتخذها وهي أن تبرع في *خطوات التفكير العملي*، الخطوات التي تقف وراء كل القرارات الفعالة، وحل المشكلات والتفكير الابتكاري. لا يمكنك أن تضمن *النتائج* – لأن الحظ والفرصة يلعبان دورًا كبيرًا في كل شئون الإنسان – ولكن يمكنك على الأقل أن تتأكد من أنك تتخذ الخطوات المثبتة المجربة والناجحة من التفكير لتحقيق بعض الأغراض. إنك من يتحمل هذه المسئولية. من جانبي، فإن هدف هذا الكتاب هو أن يزودك بالمعرفة اللازمة لتلك الخطوات وأن يساعدك على اكتساب المهارات للاستفادة منها.

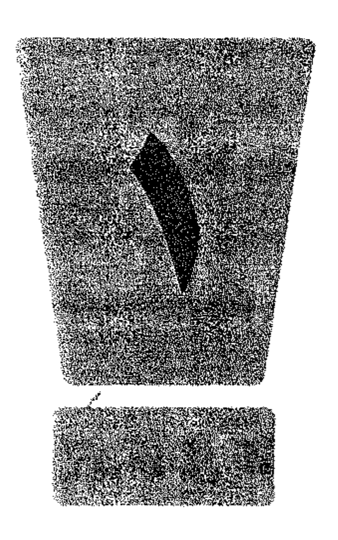
علاوة على ذلك، تناسَ فكرة أن *التفكير* هو شعور مقلق ومرهق للذهن، أو نوع من الصداع يفضل تجنبه إذا أمكن. إن التفكير في حد ذاته ممتع، ولا أعني

بالمتعـة هنا التسلية التي تنتج عنها المتعة؛ حيـث إن الكلمة تعني أيضًا نشاطًا يشغل اهتمام أو خيال المرء، نشاطًا قد يكون أكثر من مجرد التسلية وقد يشمل تحديًـا وعمـلاً دءوبًا ولكنه لايخلو من متعة. إذا ركزت على أن تحب التفكير في نفسك، فسوف تتعلم دون شك أن تبرع فيه.

كمـا قال روي تومبسون، أحد أكبـر رجال الأعمال في عصرنا الحالي، ذات مـرة: "إذا كان لـدي أية نصيحــة للاستمرار، كرجل ناجح، فهـي أنه: إذا كان المـرء يرغب في تحقيق النجاح، فيجب عليـه أن يفكر. يجب عليه أن يفكر إلى أن يتعب". وأضاف، "عبر ملاحظتي الدقيقة، أستطيع أن أقول إن هناك القليل مـن الأشخاص على استعـداد لأن يؤدوا هذا العمل الشـاق والمجهد". هل أنت أحدهم؟

فـي الصفحات التالية سوف نبحث في بعضـ الطرق العملية بحيث يمكنك تحسيـن مهاراتك في هذا المجال الرئيسي . فـي الوقت الذي تقرأ فيه الكتاب ينبغي عليك أن:

- تفهم الطريقة التي يعمل بها العقل ومبادئ التفكير الفعال.
- تملك إطار عمل واضحًا لاتخاذ القرارات.
- تكون على علم بالعلاقة بين اتخاذ القرار وحل المشكلة.
- تكـون قـادرًا على استخـدام نموذج موحد لـكل من اتخاذ القـرارات وحل المشكلات.
- تصقل مهارات التفكير الابتكاري لديك.
- تكون في وضع يمكنك من أن ترسم طريقًا للمضي قدمًا لتحسين مهاراتك الفكرية بالكامل.



عقلك في أثناء العمل

يكمن وراء تفكيرك العملي واليومي الشيء الأكثر تعقيدًا في هذا الكون المعروف وهـو: العقل البشري، فلن يوظفك أحد أو يدفع لك راتبك لقوتك البدنية؛ فأنت تعمل لأن لديك عقلًا - ويمكنك استخدامه بشكل فعال.

هنـاك اختلاف أساسي بيـن المخ والعقل. خذ الحاسـب كمثال؛ فمخك هو مـا تراه إذا قمت بفتح الجزء الخلفـي من الحاسب - كل هذه الشرائح والدوائر الكهربائيـة - بينما العقل هو مـا يظهر بشكل ديناميكي علـى الشاشة. في هذا الكتاب نركز على العقل، والذي يمكننا الوصول إليه بدون النظر داخل الجمجمة.

هنـاك جانبان من العقل: المعلومات التي يمكـن تخزينها في الذاكرة، وما يمكنهـا أن تفعـل. إن مـا نسميه بالمعرفـة الفنية والمهنية عادة مـا يشمل كلًا منهما. أنت لا تحتاج فقط إلى المعرفة بالموضوع، بل تحتاج أيضًا إلى أن تكون قادرًا على تطبيقه في مجموعة من الظروف غير المتوقعة.

تشمل هذه التطبيقات من المعرفة المهنية دومًا الأنشطة التي تتعلق باتخاذ القـرارات وحل المشكلات، فالطبيب، على سبيـل المثال، يحل المشكلة عندما يحـاول تشخيص سبب ضعف الساق اليسرى. ولا شـك في أن اتخاذ القرارات وحـل المشكلات مرتبطان بأنـواع معينة من المعلومـات أو المعرفة - مجالات الكفاءة المهنية - التي نجد أنه من الصعب التفكير فيها بشكل مجرد.

هل توجد أية مهارات عامة أو قابلة للتغيير في هذه المجالات؟ نعم، أعتقد أنه توجد مهارات. الوظيفة المميزة للعقل هي التفكير؛ لذا دعونا نترك جانب الذاكرة أو وظيفة قاعدة البيانات لبعض الوقت ونركز على دور العقل الأساسي كأداة للتفكير. ما طبيعة التفكير؟ هل هناك أية مبادئ عامة؟ إذا كان الأمر كذلك، فكيف تستطيع استخدام تلك المبادئ لتشحذ مهاراتك كمفكر عملي؟

هل يعمل عقلك الآن؟

إن الأساس الطبيعي لعقلك هو المخ، ذلك العضو الرمادي الموجود في رأسك. يتكون المخ من ١٠٠٠٠ ملايين خلية؛ ففي واقع الأمر توجد خلايا في المخ أكثر من عدد الناس على وجه الأرض! وكل خلية من هذه الخلايا يمكنها الارتباط بحوالي ١٠٠٠٠ من الخلايا المجاورة، والتي ستعطيك من ١ إلى ٨٠٠ عقدة من التركيبات المحتملة تقريبًا.

من المتعارف عليه أن قوة المخ الكامنة أقوى بكثير من القوة الفعلية التي يصل إليها. فلم يقترب أحد من حدود هذه القوة مطلقًا. ويشير أحد التقديرات إلى أننا نستخدم ما لا يزيد على ١٠٪ من قوة المخ فقط؛ لذلك لا تقلق بسبب حقيقة أنك تفقد حوالي ٤٠٠ خلية دماغية كل يوم - لا شك في أنك، إذا لم تمرن عقلك على مدار حياتك فسوف يتقلص دماغك بمعدل سريع. فإما أن تستخدمه أو تخسره!

قبل أن ننتقل إلى نقطة أخرى، أقترح عليك أن تتأكد مرة ثانية أن الـ ١٠٠٠٠ مليون خلية دماغية مستعدة وتعمل بشكل سليم عن طريق أن تحاول حل بعض المشكلات. في الحقيقة، المعضلات الثلاثة التي في الأسفل تتطلب فقط حوالي ٣٠٠٠ ملايين خلية دماغية؛ لذا فإنها لن تأخذ منا وقتًا طويلاً أو تسبب لنا الكثير من التأخير!

نقطتان أخريان قبل أن نبدأ. المعضلات الثلاث ليست مجرد ألعاب تفكير، بل إنها تظهر أيضًا مبادئ التفكير حول التفكير؛ لذا فأنا لا ألعب معك ألعاب

العقل. ثانيًا، لن أعطيك الإجابات في ذلك الفصل عن المعضلتين الأوليين، مع أنـي سأفعل ذلك في وقت لاحق. قد يكـون هذا محبطًا قليلًا ولكن لدي أسبابي لتـركك في ترقب والتي سأشرحها لاحقًا، أعتقـد أن الإجابة للمشكلتين الأولى والثانية - مع افتراض أنك لا تستطيع حلها على الفور - قد تعرفها لاحقًا.

المعضلة رقم ١ النقاط التسع

خذ ورقة أكبر من هذه الصفحة وارسم عليها تسع نقاط، كالتالي:

● ● ●

● ● ●

● ● ●

الآن اربـط النقاط بأربعة خطـوط متتالية مستقيمة (نعم، بدون أن ترفع قلمك عن الورقة). ينبغي أن تنتهي من هذه المهمة في غضون ثلاث دقائق.

المعضلة رقم ٢ أعواد الثقاب الستة

ضـع ستة أعواد من الثقــاب - ويفضل أن تكون من الخشب - على سطح مستو. والآن رتـب أعواد الثقاب في نمط من أربعة أضــلاع متساوية من المثلثات (أي أن تكـون متساوية). يجـب ألا تكسر أعواد الثقاب - هذه هي القاعدة الوحيدة. مرة ثانية، ينبغي أن تقوم بذلك في غضون ثلاث دقائق. هنـاك حلان على الأقل لهذه المعضلة ولكني أريد أفضلهما.

المعضلة رقم ٣ من يملك الحمار الوحشي؟

بعد أن نجحت في الإجابة عن المعضلتين السابقتين - حيث ستكون قد أحسنت عملاً إن تمكنت من الإجابة عنهما - نصل الآن إلى معضلة أكثر صعوبة؛ لذلك يجب أن تستدعي خلايا مخك الاحتياطية.

الرقم القياسي لحل كلا الجزأين من هذه المعضلة هو ١٠ دقائق، ولكني سأعطيك ٣٠ دقيقة، وأنا على يقين من أنك ستوافق؛ فهذا كرم زائد مني!

١. هناك خمسة منازل، لكل منها باب أمامي بلون مختلف، ويعيش بداخلها أشخاص من جنسيات مختلفة، وبها مختلف الحيوانات الأليفة والمشروبات. ويتناول كل شخص نوعًا مختلفًا من الطعام.
٢. يعيش الرجل الأسترالي في منزل بابه أحمر.
٣. يمتلك الرجل الإيطالي كلبًا.
٤. تُشرب القهوة في المنزل ذي الباب الأخضر.
٥. يشرب الرجل الأوكراني الشاي.
٦. المنزل ذو الباب الأخضر يقع (من ناحية يمينك) على يمين المنزل ذي الباب عاجي اللون.
٧. آكل المشروم يمتلك قواقع.
٨. يؤكل التفاح في المنزل ذي الباب الأصفر.
٩. يُشرب الحليب في المنزل الواقع في الوسط.
١٠. يعيش الرجل النرويجي في أول منزل من ناحية اليسار.
١١. الشخص الذي يأكل البصل يعيش في المنزل المجاور للشخص الذي يمتلك الثعلب.
١٢. يؤكل التفاح في المنزل المجاور للمنزل حيث يوجد الحصان.
١٣. آكل الكمك يشرب عصير البرتقال.
١٤. يأكل الرجل الياباني الموز.
١٥. يعيش الرجل النرويجي بجانب المنزل ذي الباب الأزرق.

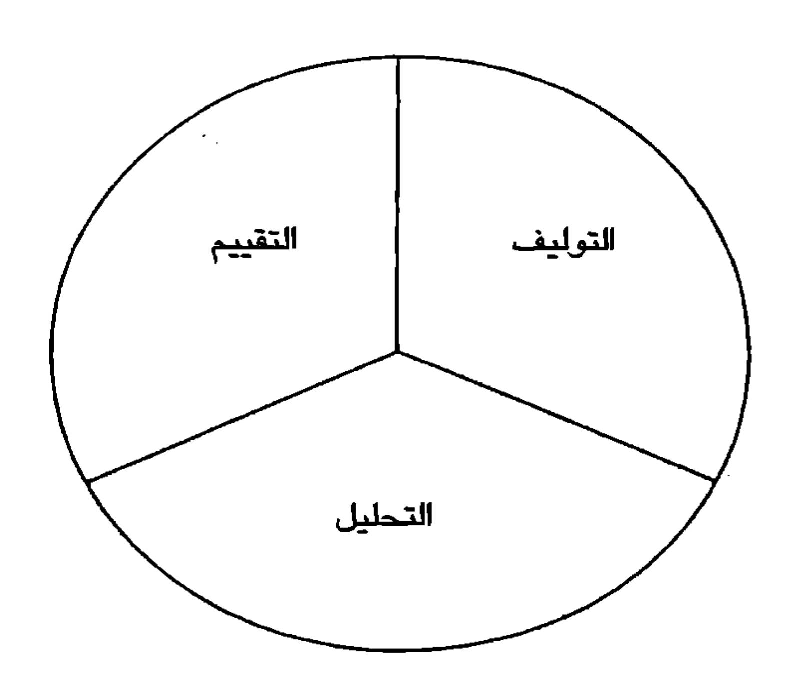
في هذه اللحظة، من يشرب الماء ومن يمتلك الحمار الوحشي؟

وظائف العقل

دعونا ننظر الآن إلى كيفية عمل العقل، وعليَّ أن أشير إلى أن هناك ثلاث وظائف رئيسية وهي: التحليل، والتوليف والتخيل، والتقييم.

فـي الأشكال المستخدمة للتفكير الفعال - اتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكيـر الابتكاري والإبداعـي - يتم تطبيق جميع هـذه الوظائف الثلاث على العمـل. كما أن القدرة الأساسية علـى استخدامها هي ما يحدد نوعية التفكير. ويمكـن لعدد محدود من الأشخاص العمل بتلك الوظائف الثلاث جميعها بشكل متوازن، كما هو مبين في الشكل رقم ١ , ١؛ فمعظمنا يبرع في واحدة منها أكثر من الأخريين.

إن اختـلاف نقاط القوة العقلية لدينا يعتبر سببًا قويًا لحاجاتنا إلى بعضنا البعضـ: التفكير الفعال بكل أشكاله عبارة عن نشـاط فردي واجتماعي في آن واحد، فيجـب أن تتخيل نفسك دائمًا تفكر وحـدك (لنفسك) وكذلك تفكر مع الآخريـن - سـواء وجهًا لوجه أو في هـذه الحالة، بالقـراءة أو أي نوع آخر من التواصـل. مع ذلك، فإن السعي وراء مواطـن الضعف فكرة جيدة، مثل شخص يقـوي عضـلات ذراعه أو قدمه من خـلال التمرين: لن تجـد دائمًا الأشخاص المناسبين قريبين منك ليصححوا ميلك تجاه وظيفة معينة.



شكل ١-١ الوظائف الرئيسية للعقل

التحليل

اشتقت كلمة "تحليل" من فعل يوناني وتعني "أن تحل"، أي فصل الكل إلى الأجزاء المكونة له. خلال حل معضلة" من يملك الحمار الوحشي؟" كنت تستخدم مهاراتك التحليلية، محاولاً أن تقسم المهمة إلى أجزائها.

يرتبط التفكير التحليلي بشكل وثيق بالتفكير المنطقي أو التفكير التدريجي. قد لاحظت أن واحدة من المهارات التي استخدمتها في معالجة هذه المعضلة كانت نتيجة قدرتك على الاستنتاج.

للمنطق جزآن رئيسيان: الاستدلال والاستقراء. تعني كلمة الاستدلال حرفيًّا أن تطرح جزءًا من كل أو تفصل، أي أنها عملية الاستدلال على النتيجة لما هو معروف أو مفترض. وبشكل أكثر تحديدًا، هي مسألة استدلال من العام إلى الخاص. "كل البجع من الطيور. هذه بجعة وبالتالي... الاستنتاج يحدث العكس. عملية استنتاج أو تحقيق قانون أو مبدأ عام ملاحظة حالات معينة - أي أنه أساس "الأسلوب العلمي".

التمرين الأول حدد المنطق غير السليم

هل يمكنك اكتشاف المغالطة المنطقية في العبارات الآتية؟

يقول المدير التنفيذي لمستشفى سانت ساماريتان:

"أشكركم جميعًا على حضوركم هذا الاجتماع، والذي، كما تعلمون، هو عن كيفية تحسين نوعية الخدمات التي نقدمها في هذا المستشفى. في البداية قررت أن أقيل كل الجراحين والأطباء من هم فوق سن الـ ٥٥ عامًا. انظروا إلى هذه الرسائل! لقد تسلمت خمس رسائل يشكو فيها المرضى من الفظاظة وغياب التواصل من قبل الأطباء هنا، وذكر اثنان من المرضى أن الأطباء إما كبار جدًّا في السن أو تجاوزوا سن العمل؛ لذا، فإن الطريقة المثلى للتعامل مع هذه المشكلة هي أن نخفض متوسط سن العاملين في المستشفى؛ لذا سأطلب من الجميع أن يحالوا إلى التقاعد الطوعي في سن الـ ٥٥. هل توجد أية أسئلة قبل أن ننتقل إلى البند التالي من جدول الأعمال - هل هناك شيء عالق في أذهانكم؟".

بالنسبة للجزء الرئيسي، بخلاف المدير في "تمرين حدد المنطق غير السليم" (الموضح أعلاه)، يبرع أغلبنا بشكل ما في تحليل المشاكل أو المواقف، وهذا ليس بالأمر المفاجئ فجزء كبير من تعليمنا معني بتطوير قوانا الاستدلالية والاستقرائية (الرياضيات، العلوم، التاريخ والأدب) وصقل مهاراتنا التحليلية.

قد تود الآن أن تلقي نظرة على حل معضلة "لغز من يملك الحمار الوحشي"؟ (انظر صفحة ٨٧)، والذي يمزج كما ترى، بين اختبار لقواك في التفكير أو التفكير المنطقي والمبدأ المهم للتجربة والخطأ. عندما تواجه بديلين - عندما تقف أمام مفترق طرق بدون وجود لافتة ترشدك إلى الاتجاه الصحيح - لا توجد وسيلة أخرى سوى أن تجرب كل طريق تباعًا. في حالة هذا التمرين، فإن استخدام الحاسب سوف يوفر عليك الكثير من الوقت. ولكن في واقع الحياة، كما يقولون، عليك أن "تجرب وترى"؛ حيث إن اتخاذ القرار ليس بالعلم الدقيق.

التوليف

ليس من السهل أن تعطي تسمية واحدة للوظيفة الثانية؛ حيث إن التوليف - هي وضع أو تركيب الأشياء معًا لتكوين الجزء الكامل. أي أنها العملية العكسية للتحليل. يمكنك أن تركب الأشياء بيديك، والأمر الذي تقوم به حين تجمع أو تصنع أي شيء؛ فالمنتجات والخدمات جميعها هي نتيجة التركيب ولكن يمكنك أيضًا أن تقوم بذلك عقليًّا.

عندما يحدث هذا، تستدعي عملية عقلية أخرى - التخيل؛ حيث يتخلل الخيال بعض الصور، والصورة عبارة عن شيء كامل أكبر من مجموع مكوناته. إذا أغمضت عينيك للحظة وفكرت في منزلك أو في سيارتك، فسترى صورة. في الواقع، من المستحيل تقريبًا عدم تخيل أية صورة، ذاكرتك الشبيهة بالحاسب تنشط في الشاشة الداخلية لعقلك سريعًا، وسيكون ما تراه إما كومة من الحطب، في حالة تخيل منزلك، أو ترى كومة من مكونات السيارة، ولكن لكل حالة الجزء الكامل الخاص بها.

إن جاز التعبير، ترفع من صوت تخيلك، يمكنك أن ترى أشياء لا وجود لها. تخيل، على سبيل المثال، رجل يصل طوله إلى ٦٥ مترًا ... يأخذنا هذا الطريق

إلى كيفية توليد الأفكار، وسنستعرض هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً في الفصل الخامس.

الرابط بين عملية الابتكار والتوليف عندما تتأمل الطبيعة. يولد الطفل كاملاً بحجم صغير ثم يكبر؛ لذا فإن الطبيعة شمولية. استحدث المارشال الشهير الجنوب إفريقي "جان سموتس"، والذي كان عالمًا زراعيًا بارعًا، كلمة الشمولية ليصف أسلوب الطبيعة لتحقيق الكلية عن طريق الترتيب أو تجميع وحدات مختلفة معًا. قال "جان سموتس" إن الحقائق الأساسية في الطبيعة، هي أجزاء غير قابلة للإنقاص، والتي إذا جزأتها، تفقد جودتها الشمولية الأساسية. أو كما قال الشاعر "ويليام ووردزوورث": "نقتل لنشرح الجثة". إن عقلك يحتوي على بُعْدٍ شمولي يمكنه التفكير بنظرة شمولية – من حيث الكل – بالإضافة إلى الناحية التحليلية (بتقسيم الكل إلى جزء).

التقييم

تأتي الوظيفة الثالثة في شكل أنشطة ذهنية كوضع معايير للنجاح، التقييم، تقييم الأداء، تقييم الأشخاص – مثل إجراء مقابلات عمل لاختيار الموظفين. كما أن النقد (من الكلمة اليونانية بمعنى تكوين الرأي) هو شكل من أشكال التقييم.

وبالمناسبة، النقد، حسب المفهوم الشائع، في معظم الأحيان يشير إلى عدم الموافقة – أي نوع من الحكم السلبي. ولكن في استخدامها الرسمي يمكن أن تشير إلى تحليل محايد أو حتى تقييم بالإيجاب؛ فالحكم ليس دائمًا شيئًا غير مرغوب فيه.

في جميع أنواع التقييم هناك عنصر (خارج نفسك) موضوعي وعنصر آخر غير موضوعي؛ فقد ولدنا جميعًا بقدرة فطرية على التقييم، وإن ما نقدره بالفعل – قيمنا – يعتمد بشكل كبير على بيئتنا وثقافتها.

القيم أشبه بالألوان. ما لون العشب؟ "إنه لأمر سهل"، تجيب، "أخضر". ولكن يخبرنا العلماء بأن العشب ليس له لون في الحقيقة: إنه يعكس فقط الضوء في الحزمة الموجية والتي نطلق عليها اللون الأخضر. إن التركيبة الخاصة

بأعيننا هي أيضًا أحد العوامل؛ حيث إن إسهامنا الذاتي لتصور اللون أمر شديد الأهمية. وأن تكون مصابًا بعمى الألوان لظلال معينة من طيف الأحمر والأخضر - لحسن الحظ ليس لخضرة العشب - أمر جربته أنا شخصيًا.

كلمة *القيمة* تأتي من استعارة خاصة بالسوق: فهي ما تقدمه لكي تحصل على شيء ما في المقابل. إن اختراع المال غير جذري من المقايضة؛ فهناك ميزة واحدة للمال وهي أنه يعتبر مرجعًا للمقاييس الدولية ولكن هناك الكثير من القيم الأخرى والتي تدخل في أي شكل من أشكال اتخاذ القرار، وبخاصة في مجال الأعمال في العصر الحالي. (انظر التمرين الثاني).

التمرين الثاني قيم العمل

قم بوضع قائمة لكل القيم - بصرف النظر عن القيمة المالية (الربح) - والتي قد تؤثر في أي قرار تجاري خلال السنوات العشر القادمة.

تحقق لمعرفة ما إذا كانت المؤسسة التي تعمل بها قد أصدرت بيانًا بقيمتها المؤسسية. إذا كان الأمر كذلك، فاحصل على نسخة وارسم خطًا تحت ما تعتقد بأنه القيمة الأساسية فيها.

إلى أي مدى تتوافق قيم المؤسسة التي تعمل بها مع فلسفتك الخاصة في الحياة؟

ما إذا كانت القيم المتصلة بالفهم العام لها وجود مستقل أم لا، ومن أين جاءت إن لم تكن نابعة من أنفسنا، إنها أسئلة فلسفية تخرج عن نطاق موضوع هذا الكتاب. ولكن في كل من أنواع التفكير هناك مبرر قوي للتصرف كما لو كانت حقيقة - جزءًا واحدًا من ثالوث الخير، الحقيقة، والجمال - موجود بالفعل "في مكان ما". سيكون من المستحيل، على سبيل المثال، شرح قصة النجاح الهائل للعلم الحديث دون التطرق للاعتقاد الثابت عند العلماء مثل "أينشتاين" أن الحقيقة موجودة "في مكان ما" في انتظار من يكتشفها.

التعريف بمبدأ العمق العقلي

كما نعلم جميعاً، لدينا عقول باطنة و عقول لا واعية. ولكننا لا نعي كثيرًا أن الجزء الأساسي الذي أسميته العمق الذهني يلعب دورًا في تفكيرنا: تستطيع، إذا جاز التعبير، أن تحلل، وتؤلف وتقيم في أثناء نومك أو عندما تقوم بفعل شيء مختلف تمامًا بوعي، مثل البستنة أو تنظيف الأطباق؛ فبعيدًا عن كونك مشوشًا، يلعب العمق الذهني دورًا كبيرًا في الاكتشافات العلمية وفن الإبداع، ويعتبر أيضًا مصدرًا للحدس - والتي من أهمها الحاسة السادسة.

كان "كونراد هيلتون" يريد شراء فندق قديم بمدينة شيكاغو.
قبل أيام قليلة من الموعد الأخير لتسديد ثمن المناقصة، قدم "هيلتون" عطاء في المناقصة بقيمة ١٦٥٠٠٠ دولار أمريكي، رقم وصل له ببعض الحسابات المتعجلة، بما أنه كان منشغلًا ببعض الأشياء الأخرى في ذلك الوقت، وعندما خلد للنوم في هذه الليلة شعر بقلق غير واضح واستيقظ في الصباح التالي وهو يشعر بأن الرقم الذي قدمه للمناقصة لم يكن كافيًا، وورد له رقم آخر صاعقة للذهن - وهو ١٨٠٠٠٠ دولار أمريكي: "لقد أحسست بالرضا. بدا عادلًا، وصحيحًا. فغيرت مناقصتي للرقم الأعلى تبعًا لهذا الحس الباطني". عندما فتحت الأظرف كانت أقرب مناقصة تحمل رقم ١٧٩ ألف دولار أمريكي.

هل يمكنك التفكير في قرار أو مشكلة مشابهة حدثت معك عندما لعب العمق الذهني لديك دورًا مشابهًا؟

قائمة بالأشياء المطلوبة: الاستماع إلى عمقك العقلي

	نعم	لا
هل يوجد لديك سلوك ودي وإيجابي تجاه عمقك العقلي؟	☐	☐
هل تتوقع من عمقك العقلي أن ينجح بالنيابة عنك؟		
بقدر الإمكان، هل تحدد في خططك وقتًا "للنوم" لتعطي لعمقك العقلي فرصة للإسهام،	☐	☐
هل تتعمد السعي لتستخدم عمقك العقلي ليساعدك على:	☐	☐
تحليل موقف معقد	☐	☐
تصحيح المشكلة	☐	☐
الوصول إلى الأحكام التقديرية	☐	☐
هل جربت أن تستيقظ من نومك في اليوم التالي لتجد أن عقلك الباطن قد حل بعض المشكلات أو اتخذ قرارًا لمصلحتك؟	☐	☐
هل ترى عمقك الذهني كأنه مثل الحاسب؟ تذكر مقولة الحاسب: نوعية المدخلات التي تدخل إلى الحاسب تؤثر في نوعية إخراج المعلومات منه.	☐	☐
هل تحتفظ بدفتر أو شريط مسجل في الجيب أو في يدك لتلتقط الأفكار العابرة أو الأفكار نصف الواضحة؟	☐	☐
هل تعتقد أنه يمكنك الاستفادة من فهم كيفية نجاح العمق العقلي بالنسبة للأشخاص الآخرين؟	☐	☐

يوضح "روي ثومبسون"، في قصة حياته *After I Was Sixty* (١٩٧٥)، كيف ينجح العمق العقلي.

عندما تظهر مشكلة، تعتقد أنها انتهت، وإن لم تظهر الإجابة على الفور، فسوف تترك المشكلة لبعض الوقت، وكأنها تأخذ جولة داخل خلايا المخ باحثة عن توجيه يمكن استرجاعه، بحلول النهار التالي، بعد ما أكون قد فكرت في المشكلة مرة أخرى، غالبًا، يظهر الحل على الفور. هذا القرار بدا كأنه ظهر داخل عقلي فجأة على حين غرة، واعتقادي أنه في أثناء عدم تفكيري في المسألة بتركيز، كان ذهني في مرحلة اللاوعي يفكر فيها وربطها بذاكرتي.

استخدام عمقك العقلي في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي هو مبدأ مهم سوف أعود إليه لاحقًا. السؤال المهم هو: هل نستطيع تنمية قدرات عمقنا العقلي؟ إجابتي هي: نعم، نستطيع فعل ذلك. والخطوة الأولى هي *الوعي* والذي هو موجود ويعمل بالفعل؛ حيث إن سر التفكير الفعال هو العمل وفقًا لطريقة العمل الطبيعية لعقلك - أو كما يقولون مسايرة التيار، ولكن انظر إن كنت تستطيع أن تدير دفة السفينة.

نقاط أساسية

- نحن نسمى كائنات عاقلة نظرًا لامتلاكنا عقولًا، والقدرة البشرية على تمرين العقل - النشاط الذي يسمي التفكير - أمر لافت للنظر حقًا. وإن كان قليل منا يستخدمون عقولهم في أي شيء قريب من استيعابهم الكامل.
- التفكير هو أن ننظر بعين الاعتبار أو أن ندرس داخل العقل، للتفكير أو للتأمل. وبما أننا نختبر الأمر، فالتفكير عبارة عن تيار واحد من الوعي. ولكن يمكننا أن نميز بين التيارات الثلاثة المتداخلة للتفكير في بعض الأغراض: التحليل، والتوليف والتقييم.
- *التحليل*، الوظيفة الأولى، والتي تميل إلى أن تكون على درجة عالية من التطور في التعليم الغربي. إنها القدرة العقلية على تقسيم الأمور - الأمور المادية وغير المادية - إلى أجزاء، أي تقسيمها إلى الأجزاء المكونة

لهـا. إنها متعلقـة، بالتفكير المنطقي أو التفكيـر التدريجي، ولكنها ليست متطابقة تمامًا.

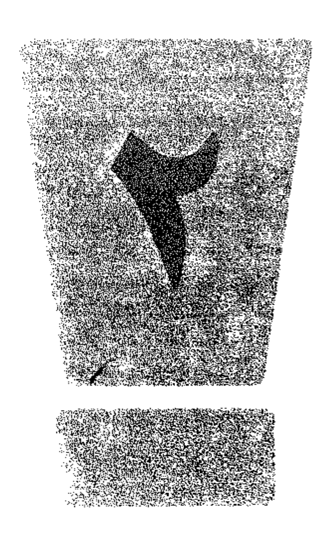
- *وظيفـة التوليف* وهـي العملية العكسية، أي وضـع الأشياء معًا لتكوين الكل. عندمـا يتشـكل الـكل الناتج عن أجـزاء كان يعتقـد في السابـق أنها غير مترابطـة، ولكـن عندما تبدو جديـدة ولها قيمة حقيقيـة، يصبح التوليف أمرًا إبداعيًا.

- *وظيفـة التقييـم*، الوظيفة الرئيسيـة الثالثة في التفكير الهـادف، والتي لا تحتـاج إلى شـرح. حتى في مدارس الفكر العلميـة أو المنطقية الصارمة، مـن المستحيل استبعـاد القيمة. نحـن البشر نقـدر قيمنـا الفعلية والتي تتشـكل بشكل كبير بخبراتنا الثقافية. بالتأكيـد، بمساعدتنا على الهروب مـن القالب الحضـاري من حياتنـا المستقلـة، فإننا نلاقى قيمًـا عالمية أخرى: الخير، والصدق والجمال.

- هذه الوظائف - التحليل، والتوليف والتقييم - يمكن أن تؤدي إلى المرحلة اللاشعوريـة التـي أسميتهـا العمق العقلـي. بالتأكيد، عندمـا يجب اتخاذ قـرارات معقدة، أو حل المشكلات أو عندمـا يتضمن التفكير الوصول إلى ناتـج إبداعـي فإن العمق العقلـي هو البعد الحيـوي للاستخدام الحقيقي لذهنك.

نحن لا نفكر ما دامت الأمور تسير معنا بسلاسة، ولكننا نكون مجبرين على التوقـف عن الاندفـاع والتفكير فيما سنفعل فـي حالة اعتراض الصعوبات أوالعوائق أو التحديات روتين حياتنا المعتاد.

"جون ديولي"



فن اتخاذ القرارات الفعالة

هنـــاك وقت يجب أن نختار فيه بحــزم المسار الذى سنتبعه وإلا
فستتخذ الأحداث العاصفة القرارات بدلاً منا.
"فرانكلين روزفلت"

فــي وقت اتخــاذ القرار هناك خمس خطــوات تقليدية للتعامل مــع الأمر سوف تجدهــا مفيدة للغاية. هــذا لا يعني أنه ينبغي عليــك أن تتبعها في كل المواقف علــى نحــو أعمى. تعتبر هــذه الخطوة الى حد مــا تسلسلاً طبيعيًّــا للتفكير، مع ذلــك، ولكــن وحتى بدون الإطــار الرسمي، ســوف تميل إلى اتباع هــذا المسار العقلــي. إن الميزة من جعل هذه الخطوات مدركة هــي أنه من السهل اكتشاف إذا ما كانت هناك خطوة ناقصة منها، الأمر الذي تم دون قصد أو فهم.

من المفيد أن تفكر في الخطوات الخمس في صفحة ٢١ كما لو كانت خمس نوتات موسيقية من المنطقي أن يتم عزفها في تسلسل تام، ولكن العقل يتقاذفها هنــا وهنــاك، ويمكن دمج النوتات بتسلسل مختلف وتناغم عقلي، فالتفكير ليس عملية منظمة، ولكن ينبغي أن تتم بطريقة منظمة.

تذكــر أننــا لا نتكلم هنا عن القــرارات ذات الأهمية فقــط؛ لأن هنـاك أكثر أهميــة في إدارة الأعمال التجارية من اتخاذ القرارات المصيرية. بالتأكيد، لا

يوجـد قرار بغض النظر عن أهميتـه، أكثر من مجرد جزء صغير من الحصيلة الإجمالية. نعم، هناك بعض القرارات أهم من قرارات أخرى، وبعض القرارات تكـون شائكة. ولكن، في واقع الأمـر، يكون للعدد الكبير من القرارات الصغيرة تأثيـر تراكمي كبير. عـادة ما نحدد القرارات تلك المحوريـة القليلة بعد فوات الأوان، ولكنهـا عبـارة تيار مـن القرارات الصغيـرة يزداد بمـرور الوقت، يتم اتخاذها وتنفيذها بمهارة الحرفي وهي التي ينتج عنها نتائج كبيرة.

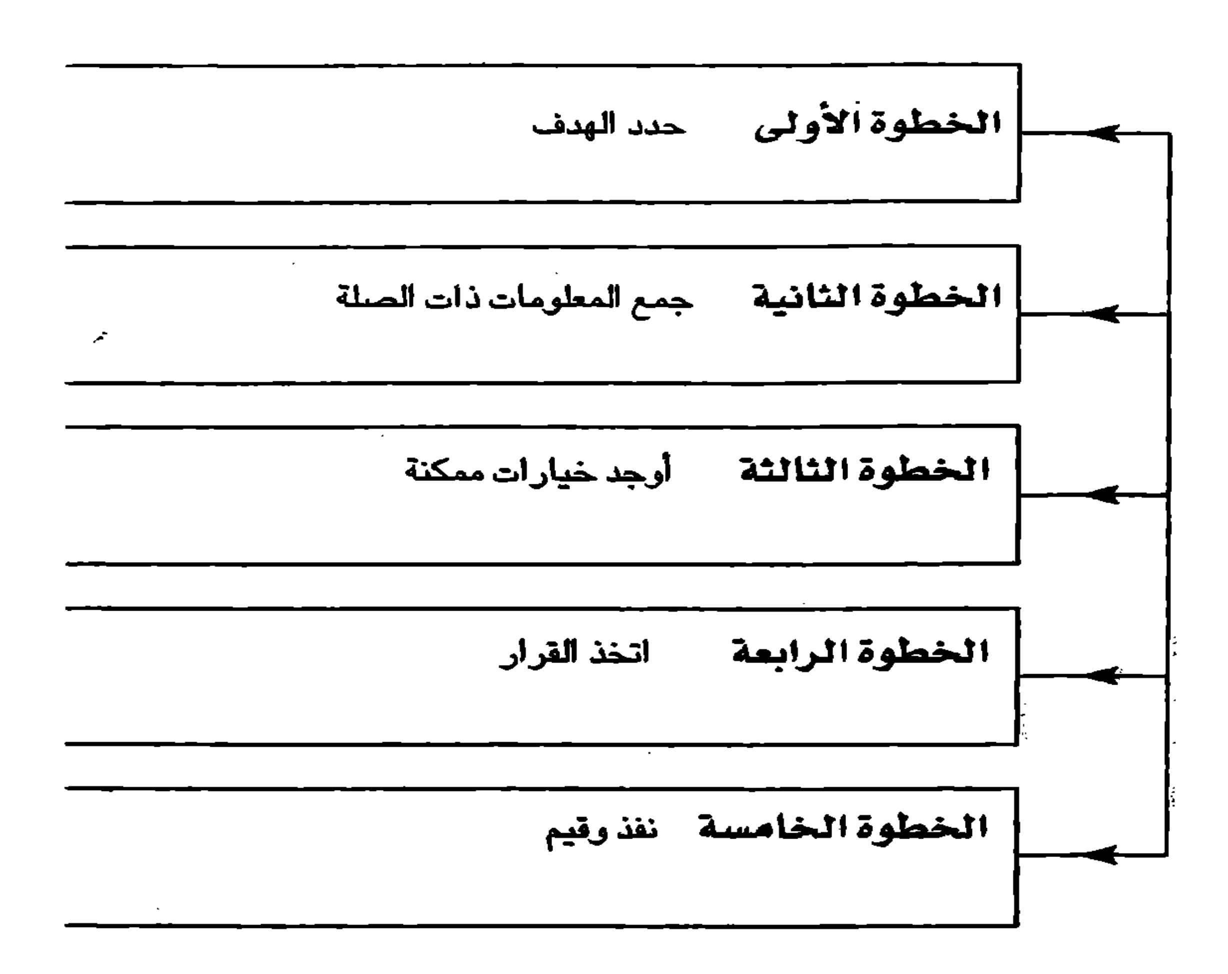
قم بتحديد الهدف

هل تعلم ما الذي تريد أن تحققه؟ إنك بحاجة إلى أن تكون واضحًا - أو واضحًا بقـدر الإمكان - حيال ما الذي تريد أن تصل إليه، وإلا فإن عملية اتخاذ القرار بأكملها سوف تذهب هباء منثورًا. كما يقول المثل، *إن كنت لا تعلم الوجهة التي تتجه إليها، فإن أية وجهة ستكون صحيحة.*

إذا كنـت في حيرة حول تحديد هدفك، فحـاول أن تكتبه إذن، واتركه لمدة يوم أو يومين، إذا كان الوقت يسمح بذلك، ثم ألق نظرة عليه وسيمكنك أن ترى على الفور كيفية زيادة وضوحه وتركيزه.

قم بجمع المعلومات ذات الصلة

المهـارة التالية تتركز على جمع المعلومات ذات الصلة وفرزها؛ فبعضها يكون واضحًا للغاية، والبعض الآخر قد يكون ناقصًا. ومن الجيد عدم اتخاذ القرارات في ظل غياب المعلومات المهمة والتي يصعب الوصول إليها على الفور، شريطة أن يكون من المقبول تأجيل الخطة بأكملها.

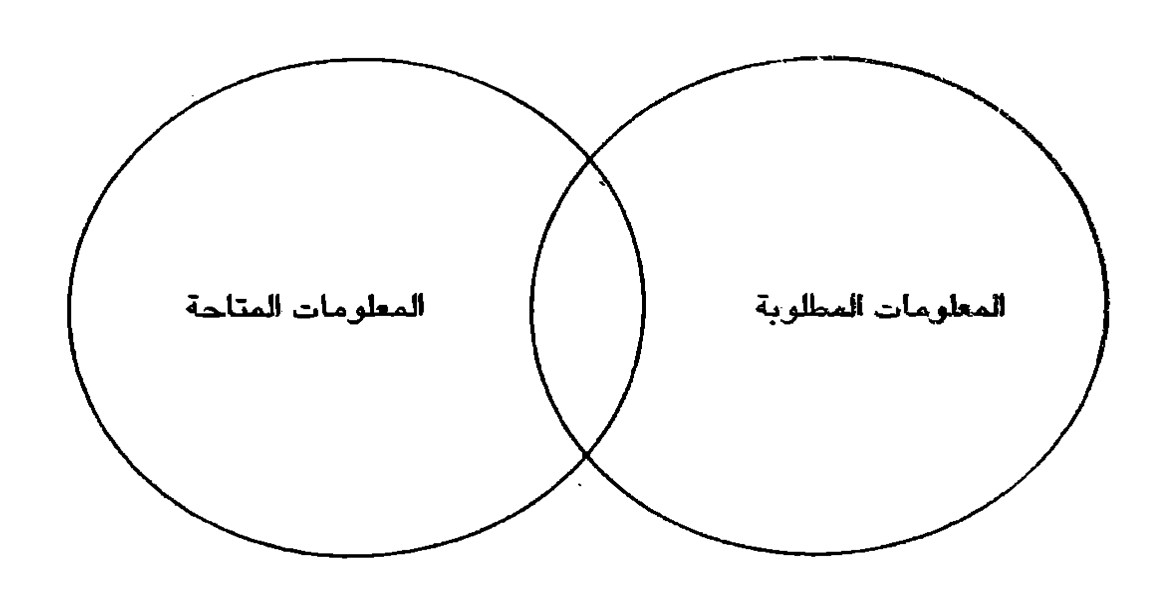


شكل ٢-١ الطريقة القديمة لاتخاذ القرارات

تذكر الفارق بين المعلومات *المتاحة وذات الصلة*؛ فمن بين الأخطاء التقليدية التـي يقع بها الجميع، النظر إلى القرار الشامل ومن ثم الرجوع إلى المعلومات التـي لديك والتي سـوف تعينك على اتخـاذ القرار. لا ينظر بعضـ الأشخاص المفكريـن ، مـع ذلك، إلى المعلومـات التي لديهم ويسألـون أنفسهم: "هل هي ذات صلة؟"، بل يقولون: "كيـف يمكنني استخدامها؟" إنهما نوعان مختلطان من المعلومات - كما هو موضح في الصفحة رقم ٢٢.

سـوف تكون الحياة أبسـط بمجرد أن تستخدم المعلومـات التي لديك بدلاً مـن المعلومات التي تحتاج إليها لاتخاذ القرارت؛ قد تحصل في بعض الأحيان علـى كم كبير جـدًا من المعلومات - هناك الآلاف منها علـى الإنترنت - والتي

سوف تضيف الكثير إلى تقرير إداري بدون إعطاء أهمية لتوصياتها الإضافية (بشكل مجازي).



شكل ٢-٢ فئات المعلومات

إن النمو السريع لوسائل الاتصال مثل الفاكس، والبريد الصوتي، والبريد الإلكتروني، والرسائل غير المرغوب فيها والإنترنت - قد أسهم الآن في خلق مرض جديد: متلازمة المعلومات الزائدة، فقد ذكرت دراسة عالمية حديثة أجريت على ١٣٠٠ مدير عن أعراض المرض الجديد، والتي تتضمن الشعور بعدم القدرة على مواكبة الكم الكبير من المعلومات الواردة، ما الأمر الذي يؤدي أحيانًا إلى التوتر الذهني وحتى المرض الجسدي والذي يتطلب الحصول على إجازة من العمل. أوضحت الدراسة أن مثل هذا الحمل الزائد هو مشكلة تزداد تفاقمًا بين المديرين - وقد توقعوا جميعًا أن تزداد تفاقمًا - يقول المديرون التنفيذيون ونوابهم إنهم يقعون في مأزق: حيث سيخبرهم الجميع بأنه ينبغي عليهم جمع معلومات أكثر حتى يتمكنوا من اتخاذ قرارات أفضل، ولكن كثرة مصادر المعلومات جعلت من المستحيل الاطلاع عليها بالكامل.

إن كثرة المعلومات أصبحت أمرًا مبالغًا فيه؛ حيث تحتوي جريدة *النيويورك تايمز* كل يوم على معلومات مختلفة تعادل قدر المعلومات التي كان يجمعها

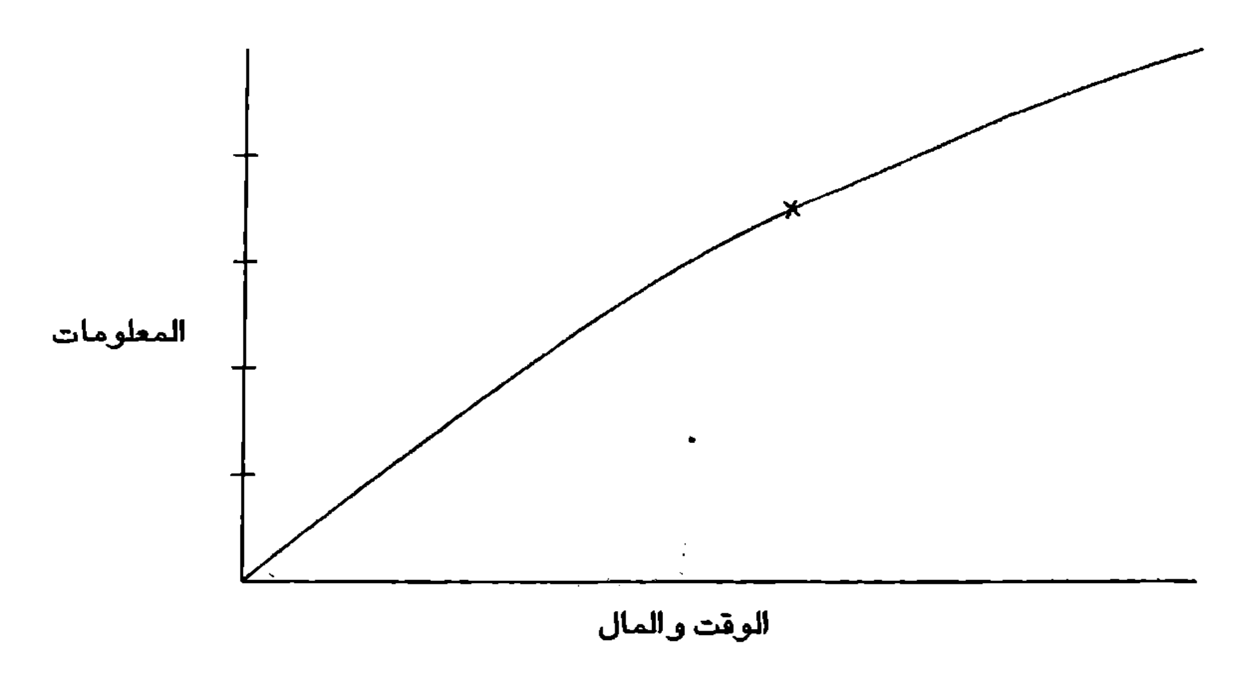
شخص عادي في القرن السابع عشر خلال حياته بأكملها. لا عجب من أن نصف المديرين الذين أجريت عليهم الدراسة تذمروا من كثرة المعلومات؛ حيث يعود هذا إلى حد ما بسبب الكمية الهائلة من المعلومات غير المطلوبة. توقعت النسبة ذاتها أيضًا أن التوسع الهائل في استخدام الإنترنت سيفاقم المشكلة عامًا بعد آخر. لتجنب الخضوع لمتلازمة المعلومات الزائدة تحتاج إلى شحذ المهارات المذكورة في هذا الكتاب جميعها.

لنفترض أن التداخل بين المعلومات المطلوبة والمعلومات المتاحة ليس كافيًا: ماذا ستفعل؟ بالتأكيد سوف تبدأ في الحصول على المزيد من المعلومات المطلوبة. ولكن من خلال الحصول على المعلومات أو باستخدام وصف أكثر شمولاً - القيام بالأبحاث يزيد من التكاليف المالية واستهلاك الوقت. وقد لا تعمل مؤسستك في مجال الأعمال التجارية المحققة للأرباح، ولكنها يجب أن تكون جادة حين يتعلق الأمر باحتواء التكاليف.

يقترح الشكل الموضح في الأسفل أنك عادة ما تحصل على قدر كبير من المعلومات ذات الصلة في وقت قصير نسبيًا، وربما بتكلفة مالية منخفضة نسبيًا. ولكن خط الرسم البياني سوف ينحني نحو الاستقرار. وسوف تجد نفسك تقضي الكثير والكثير من الوقت في اكتشاف أدق وأدق المعلومات ذات الصلة. على سبيل المثال، إذا جلست أنا وأنت معًا لتناول وجبة عشاء، ينبغي أن أعرف كل الأشياء المهمة عنك في أول نصف ساعة. كلما تحدثنا أكثر، زادت معرفتي بك وبعد ثلاث ساعات قد أصل إلى مناقشة التفاصيل الدقيقة نسبيًا.

أوجد خيارات ممكنة

لاحظ استخدام كلمة الخيارات بدلاً من *البدائل*؛ فالبديل يعني حرفيًا مسارًا أو مسارين متاحين. إن متخذي القرارات الذين تنقصهم المهارة يميلون إلى القفز إلى أحد البديلين أو كليهما.



شكل ٢-٣ منحنى الوقت/ المعلومات

ولا يعطـون الوقـت والطاقة العقليـة الكافيين للبحث ثلاثـة أو أربعة احتمالات علـى الأقـل. كان "بسمارك" يقول لقادتـه: "يمكنكم التأكد أنـه إذا كان العدو يمتلك خيارين للتنفيذ مفتوحين أمامه فقط، فإنه سوف يختار الخيار الثالث". كان "ألفريـد سلـون"، الرئيس المعروف لمجلس إدارة شركة جنرال موتورز، معروفًـا بتأجيل الاجتماعـات إن قدم إليه الموظفون بديليـن فقط، فكان يقول لهم: "من فضلكم انصرفوا وأوجدوا خيارات أخرى".

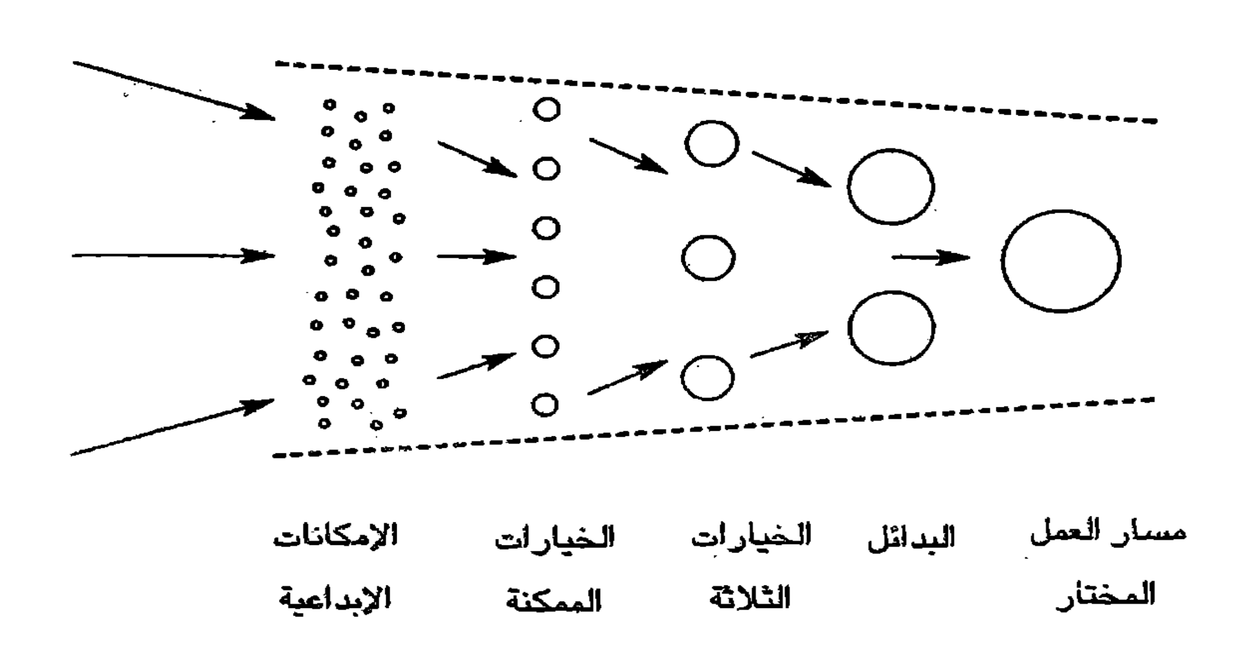
إنـك بحاجة إلى توسيع آفاقك علـى نطاق واسع من التركيز والنظر إلى كل الاحتمـالات؛ حيث يولد هذا أفكارًا خلاقة (انظر الفصل الخامس). لكن يأتي هنـا دور ملكتك العقليـة للتقييم لكي تحدد الخيـارات الممكنة. كلمة "ممكن" تعنـي المقدرة علـى القيام بالأمر أو تنفيذه أو تحقيقـه، فإذا كان الأمر ممكنًا فستكـون هناك بعض القابلية للتنفيذ والتي يمكنها أن تحقق بذلك النهاية التي تطمح لها.

إن التحـرك على طول المصيدة (انظـر إلى شكل رقم ٢-٤) من الخيارات الممكنة (ليس أكثر من خمسة أو ستة خيارات؛ حيث إن العقل قد يواجه صعوبة فـي التعامل مع المزيد مـن الخيارات) لثلاثة خيارات وبعـد ذلك إلى خيارين

(البدائل الحقيقية)، والمبدأ الذي يجب أن نأخذه في الاعتبار هو *أنه من السهل الكذب بخصوص الأشياء عن تأكيد صحتها.*

افترض أنك تختار بين خمس سيارات متوسطة الحجم لعائلتك. من السهل استبعاد السيارات غير الملائمة.

بما أنك تعمل على اختيار السيارة، على سبيل المثال، قد تكتشف أن واحدة من السيارات أطول بتسع بوصات عن الأخريات، والتي ستسبب مشكلة لكِ في المرآب الخاص بك نظرًا إلى حجمها. بالنسبة إلى السيارة الأخرى، فعندما درست مواصفات لم تدرك سبب غلو ثمنها بمقدار ١٢٠٠ يورو عن السيارات الأخرى - بغض النظر عن أنواع السيارات الشهيرة، لذلك سوف تترك تلك السيارة أيضًا، تاركًا أمامك ثلاثة خيارات الآن. سوف تلاحظ مبدأ آخر يأتي دوره هنا، والذي (وفقًا للمعلومات/ منحني الوقت) يسهل عملية اتخاذ القرار كثيرًا. دعني أواصل عرض مثال السيارة؛ لأن شريكك قد لا تعجبه ألوان موديل سيارة تويوتا، وكونك فنانًا بحكم المهنة، تشعر بالاستياء من ذلك وتستبعد هذه السيارة أيضًا. البديلان اللذان أمامك الآن هما سيارة ماركة نيسان وسيارة ماركة بيجو.



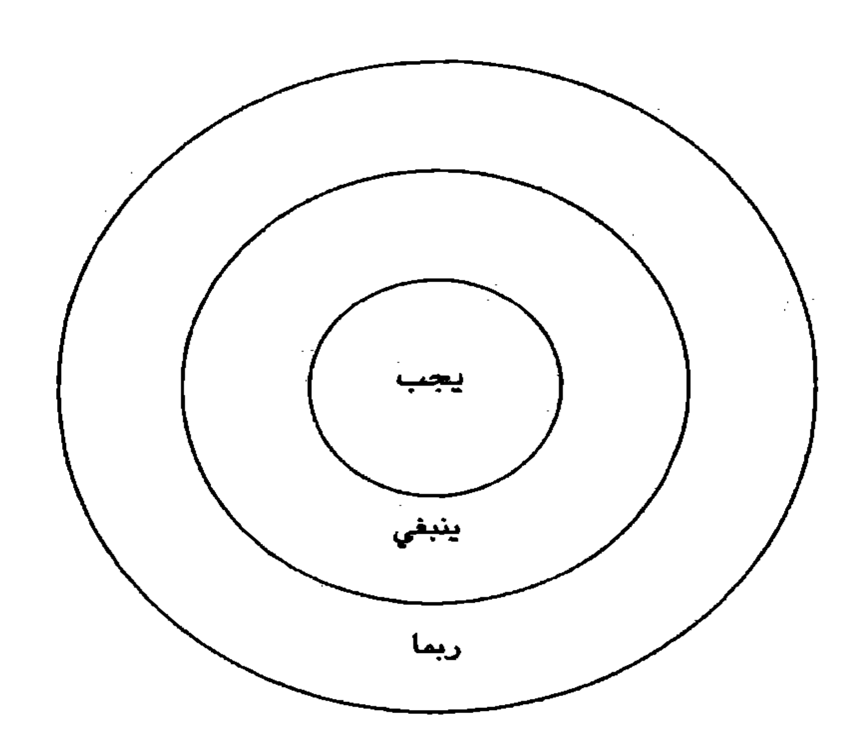
شكل ٢-٤ نموذج المصيدة

كنت قد قرأت للتو هذا الكتاب وبالتالي، وبعد اقتناعك بما ورد فيه ، تقرر أن تستغل مزيدًا من الوقت من أجل الحصول على مزيد من المعلومات وتختبر قيادة السيارات المعروضة عليك. تشعر بشعور رائع وتقود كُلًّا منهما جيدًا. تعلم أن أي واحدة منها سوف تفي بغرضك. المسألة الآن تتعلق بالمال ومدى توافر الألوان التي يريدها شريكك. يقدم أحد التجار سعرًا أفضل بكثير، ويمكنه تسليم السيارة في حدود المبلغ الذي عرضته. فلماذا التردد؟

اتخذ القرار

النشاط الأولى الحاسم هنا هو أن تحدد معيارًا للاختيار؛ حيث إن الأمر يستحق تقسيمه إلى مستويات مختلفة من الأولويات. (انظر شكل ٢-٥).

ما لم يكن الخيار يفي بالمتطلبات الضرورية فعليك أن تتجاهله. لكن بعد تلبية الضروريات، قائمة الأشياء المرغوب فيها - المرغوب فيها للغاية أو الأشياء الممتعة الإضافية التي ينبغي أو قد يأتي دورها.



شكل ٢-٥ معيار اتخاذ القرار

إن اختيـار سيارة مسألة بسيطة نسبيًّا لأن هناك عددًا لا نهائيًّا من السيارات اختـار من بينها وقائمة قصيرة نسبيًّـا من المعايير. ولكي تتمكن من الاختيار في الحالات الأكثر تعقيدًا، تذكر أنه يمكنك اتخاذ قرار بواسطة:

- إحصاء المزايا والعيوب.
- دراسة العواقب الناتجة عن كل اختيار.
- اختبار المسار المقترح مقابل معيار هدفك أو غرضك.
- ترجيح المخاطر مقابل المكاسب المتوقعة.

تقدير المخاطر

مـا يجعـل القرار صعبًا هو عامـل المخاطرة الكبيرة. ربمـا تستدعي النصائح المتعارضة للقولين المأثورين. *فكر في النتيجة قبل أن تقوم بالأمر، والشخص الذي ينتظـر لفترة طويلـة يضيع الفرصة.* هنـاك مهارة مهمـة تتعلق بتحديد المخاطـرة، وقـد يبدو التقدير مسألـة حسابية وتوجد الكثير مـن كتب الإدارة تحت عنوان يتضمن "اتخاذ القرار" والذي يقدم مختلف "نظريات الاحتمالية" والأساليب الإحصائية لتسهيل عملية تقدير المخاطر. أحيانًا ما قد يساعد هذا على وضـع الأرقام المحددة والحسـاب بهذه الطريقة، ولكـن إسهام العمليات الحسابية في هذا المجال محدود للغاية. وتلعب الخبرة هنا دورًا أكبر.

هنـاك فكرة واحدة تساعـد على تحديد الجانـب السلبي الأسـوأ - ما الذي سيحـدث في أسـوأ السيناريوهات؟ هـل يمكنك تقبل هذا، أم أنـه سيضعف من معنوياتك؟ ولكن في حالات المخاطرة الكبيرة والمكافأة العالية، على الرغم من أنـك قد تعلم أنك سوف تغـرق إن لم ينجح الأمر بالكامل، قد تستمر في التقرير بأخذ مسار ينطوي على مخاطر كبيرة لأن المكافأة كبيرة للغاية لأن تتركها.

بعـد ذلك عليك مخاطبـة ذهنك لتفعل ما بوسعك للحـد من المخاطر. قد تظهر هنا الأساليب المتعلقة بالخبرة، والممارسة، والتشاور مع المتخصصين، والاستكشـاف والتدريب الذهني، فتحاول أن تحـول *عوامل إمكانية النجاح* إلى

عوامل احتمالية النجاح، ولكن لا يمكنك استبعاد المخاطرة تمامًا: حيث يوجد في هذه الحالة العديد من الاحتمالات.

تقدير العواقب

المخاطرة هي أحد جوانب التفكير في عواقب اختيار المسارات الممكنة للعمل.

تأتي العواقب في صورتين: عواقب واضحة وعواقب كامنة. العواقب الواضحة هي العواقب التي، من حيث المبدأ، يمكنك أن تتنبأ بحدوثها. سيحدث عندما تتخذ قرارك. أقول "من حيث المبدأ" لأن هذا لا يعني القول *إنك تتوقعها قبل حدوثها*، بل ما أعنيه هو أن أي شخص عاقل لديه المعرفة، والخبرة أو المهارة المتوقعة من شخص في موقعك سوف يتنبأ بتلك العواقب، فإذا حاولت سرقة بنك، على سبيل المثال، فإن العواقب الواضحة سوف تكون واضحة لأي شخص عاقل:

- قد تصبح غنيًّا بشكل مثير للدهشة.
- الأشخاص، من ضمنهم أنت، قد يصيبهم مكروه.
- قد تسجن.

العواقب *الكامنة* مختلفة في أنها ليست محتملة إلى حد ما، أو حتى ممكنة، والشخص العاقل قد لا يرى التأثيرات المناوئة التي تنتج عن السلسلة المعقدة من الأحداث التي تحدث نتيجة اتخاذ قرار ما باعتراف الجميع، وبمساعدة الحاسب، قد يصبح من الأسهل قليلاً في مجالات معينة تحديد العواقب الكامنة، ولكن نادرًا ما يكون من الممكن أن تعزل نفسك عن المفاجآت السارة وغير السارة. فلا يمكننا التنبؤ بالمستقبل بهذه الطريقة.

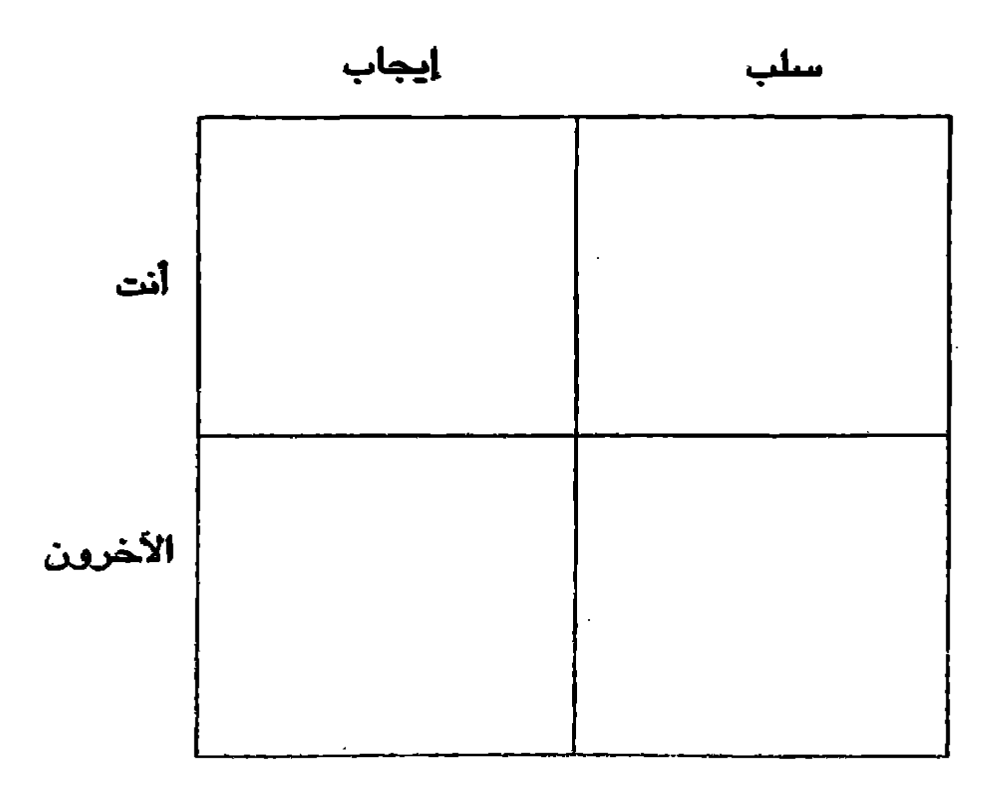
لا شك في أن ظهور العواقب *الكامنة*، قد يتسبب في سلسلة أخرى من النشاط المتعلقة باتخاذ القرار وحل المشكلات، ولا تزال الحلول بذورًا لمشاكل جديدة.

إن تقديم الأجر بناءً على أداء الأفراد، على سبيل المثال، يحل بعض المشاكل التحفيزية، ولكن المشاكل الأخرى لمجموعة العمل والمؤسسات، ناهيك عن اهتمامات الأفراد؟

املأ الأقسام الأربعة للإطار بشكل ٢-٦ بعواقب اتخاذ قرار الأجر المتعلق بالأداء. راجع الإطار الذي أكملته - تذكر، أنك تبحث عن الأفكار.

افترض إن كنا نعلم جميعًا العواقب *الكامنة* لكل قراراتنا في وقت اتخاذها، لكنا سنأخذ قرارًا سريعًا بأن نبقى في الفراش وعدم اتخاذ قرار آخر! ولكن يحمل هذا القرار نفسه عواقب واضحة وكامنة... كل ما نستطيع فعله، كبشر عاديين هو أن نتخذ أفضل قرار ممكن، من خلال تحديد المعلومات والعواقب ومن ثم اتخاذ قرارات أخرى لتتعامل مع العواقب الكامنة عند ظهورها.

تذكر أن هناك فرقًا كبيرًا بين القرار *الخاطئ* والقرار السيئ؛ فالقرار الخاطئ هو أن تختار أن تتمسك بموقفك حتى إن كان خاطئًا. إنه خطأ فادح، ولكن الخطأ يكمن في أسلوب العمل. أما القرار السيئ فهو قرار هبوط مكوك الفضاء "*تشالنجر*" في صباح شديد البرودة مع أن المهندسين المتعاقدين المسئولين عن السدادات المحكمة للمحركات توقعوا بنسبة ١٠٠٪ تقريبًا أن السدادات المحكمة سوف تفسد في مثل هذه الظروف. وبالفعل فسدت السدادات المحكمة مع خسائر مأساوية في الأرواح.



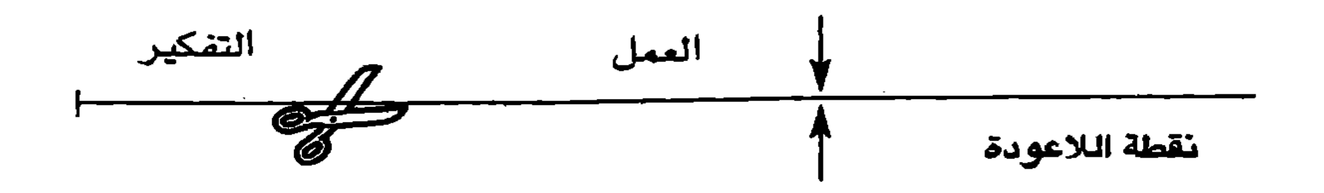
شكل ٢-٦ نافذة النتائج

وفي هذه الحالة، تم تجاهل أسلوب أو طريقة اتخاذ القرار عن عمد أو وضعه جانبًا على نحو غير مسئول.

إن الفـارق بين نوع القرارات مهم لأنه يفصل بين *النتائج*، والتي لا تستطيع التحكم بها بشكل كامل بسبب الدور الذي يلعبه الحظ أو الفرصة، عن *الطريقة* التـي تستطيـع التحكم فيها. إن القـرارات السيئة هي جانـب حتمي في كل من جوانب حياتنا الشخصيـة والعملية. والتي يمكننا التخلص منها بتعلم الدروس المستفـادة ، ودفـع الثـمن الذي تفرضـه علينا الحيـاة ببهجة شديـدة. ولكن تعتبـر القرارات السيئة عثـرات متوقعة؛ فهي عبارة عـن أخطاء غير مقصودة يمكن تفاديها وهي قـرارات بارزة يمكن تجنبها إذا استخدمت الطرق المثبتة، والأساليب والتقنيات الواردة في هذا الكتاب.

نفذ وقيم

تأتـي كلمة القـرار من فعل لاتيني بمعنى "أن تفصل" لـذا؛ فهي تتصل بكلمات تشير إلى القطع مثل "المقصات" و"الشق".



شكل ٢-٧ نقطة اللاعودة

عندمـا "تفصل" في أثناء اتخـاذ قرار ما، يكون هذا النشـاط الأولي للتفكير، وبخاصـة في أعمال تقييم الإيجابيات والسلبيـات لمختلف طرق العمل. وبينما تنتقل الآن إلى مرحلة الفعل، ومعك دفتر الشيكات الخاص بك - ابدأ بالتحدث حول مواعيد التسليم! إن الأمور تبدأ في التحقق.

يستحـق الأمر دائمًا تحديد ما أسميته نقطـة اللاعودة، وهو مصطلح يأتي من الطيران، فعند الوصولِ إلى نقطة منتصف المسافة في أثناء عبور المحيط الأطلسـي، يكون مـن الأسهل للطيار أن يكمل طريقـه لباريس، في حالة حدوث مشكلـة في محرك الطائرة، عن العـودة إلى نيويورك، فقد تجاوز الطيار نقطة اللاعودة وأصبح لزامًا عليه الاستمرار.

بمعناهـا الأوسـع نقطة اللاعودة هي النقطة التـي إن وصلت إليها ستكلفك العـودة أو تغيير رأيك أكثر من الاستمرار في قـرار تعلم جيدًا أنه ليس بالقرار السليـم. فـي معظم القـرارات تكون لديك مهلـة قصيرة قبل أن تكـون ملتزمًا بالكامـل: فلا يزال في استطاعتك أن تغير رأيك. في أحيان كثيرة، مثل دراسة حالـة "كونـراد هيلتون" (انظر صفحـة ١٤)، فإن قرارك تتـم إعادة مراجعته عـن طريق عمقك العقلي؛ حيث قد يهمس في أذنك قائلاً: "نعم، أنا راض" أو يبدأ بحملة ماكرة وملحة لجعلك تراجع قرارك على الأقل، أو ربما تغير رأيك.

هنـاك سبب آخر لرؤية التنفيذ كجزء من عملية اتخاذ القرار بدلاً من كونه الهدف النهائي؛ حيث يجب على قدرتك على التقييم أن تلعب دورًا في مرحلة ما مـن أجل تقييم القرار. هل نجحت فـي ذلك؟ هل كان بإمكانك أن تتخذ القرار بسرعـة أكبـر أو برضا أكبر أو ربمـا بأقل تكلفة للآخرين؟ قـد تذهب كل هذه المعلومـات إلـى بنك الذاكرة الخاص بـك وتبلغ عمقك العقلـي؛ لذا في المرة القادمـة التي ستتخـذ فيها قرارًا مماثلًا ستتاح لك تلـك المعلومات بخصوص مـا حـدث في الماضي في صـورة حدس بديهي مدروس. وهـذا يمثل ما نسميه الخبرة.

تذكر، أن عمقك العقلي يعمل حقًا!

قـرر بعض الباحثين فـي عام ٢٠٠٦ بجامعـة أمستـردام أن يضعوا نظرية العمـق العقلي قيد الاختبار، فطلب علماء النفس مـن مجموعة من المتطوعين أن يتظاهروا كأنهم على وشك شراء سيارة من ضمن أربع سيارات، وتم إعطاء المتطوعيـن الكثير من المعلومات حول السيـارة، وكان هناك نوع أفضل بكثير من باقي الموديلات.

تـم إعطـاء نصف المتطوعيـن وقتًا ليفكـروا مليًا في مميـزات كل سيارة، بينمـا تم إعطاء الآخريـن أحجية لحلها لتبقى عقولهـم مشغولة، ثم طلبوا من المجموعتين أن يختاروا السيارة التي يريدون شراءها.

أظهـرت النتائـج أن هؤلاء مـن قيدوا أنفسهـم بالتفكير الواعـي كانوا أقل احتمالاً من أن يختاروا الصفقة الأفضل.

أما أولئك الذين كانت عقولهم السطحية مشغولة بالأحاجي التي لا صلة لها بالموضـوع فقد تخيـروا الخيار الأفضل. في اختبار ثـانٍ، كان على المتطوعين شراء الأثاث من شركة إيكيا العالمية المتخصصة في صناعة الأثاث.

مـا يظهره الاختبار أن عمقـك العقلي يمكنه التعامل مـع الحقائق والأرقام أفضل من عقلك الواعـي. إن عقلك الواعي جيد في اتخاذ الاختيارات السهلة، مثـل شراء المناشف المختلفة أو شراء مجموعة من قفازات الفرن، ولكن فيما يتعلق بالمسائل المعقدة، مثل الاختيار بين عدة منازل أو سيارات، تكون أفضل إن شارك فيها عمقك العقلي.

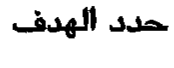
دائمًا ما ينطبق المبدأ ذاته على قرارات الأشخاص، وبخاصة اختيار شريك الحياة. قالت واحدة مـن بطلات إحدى روايات شكسبير: "لا أمتلك إلا حدسي النسـوي، وأعتقد أنه مناسب لأني أعتقد هـذا". بلغة أقل فصاحة قد نقول بأن عمقنـا الذهني يمكنه أن يتعامل بطريقة أفضل مع كل المعلومات المعقدة التي تأتـي من شخص آخر ويحولها إلى رأي بسيـط بل عميق، ومن يعلم كيفية عمل ذلك سيبرع في استكشاف قفير النحل داخل العقل؟

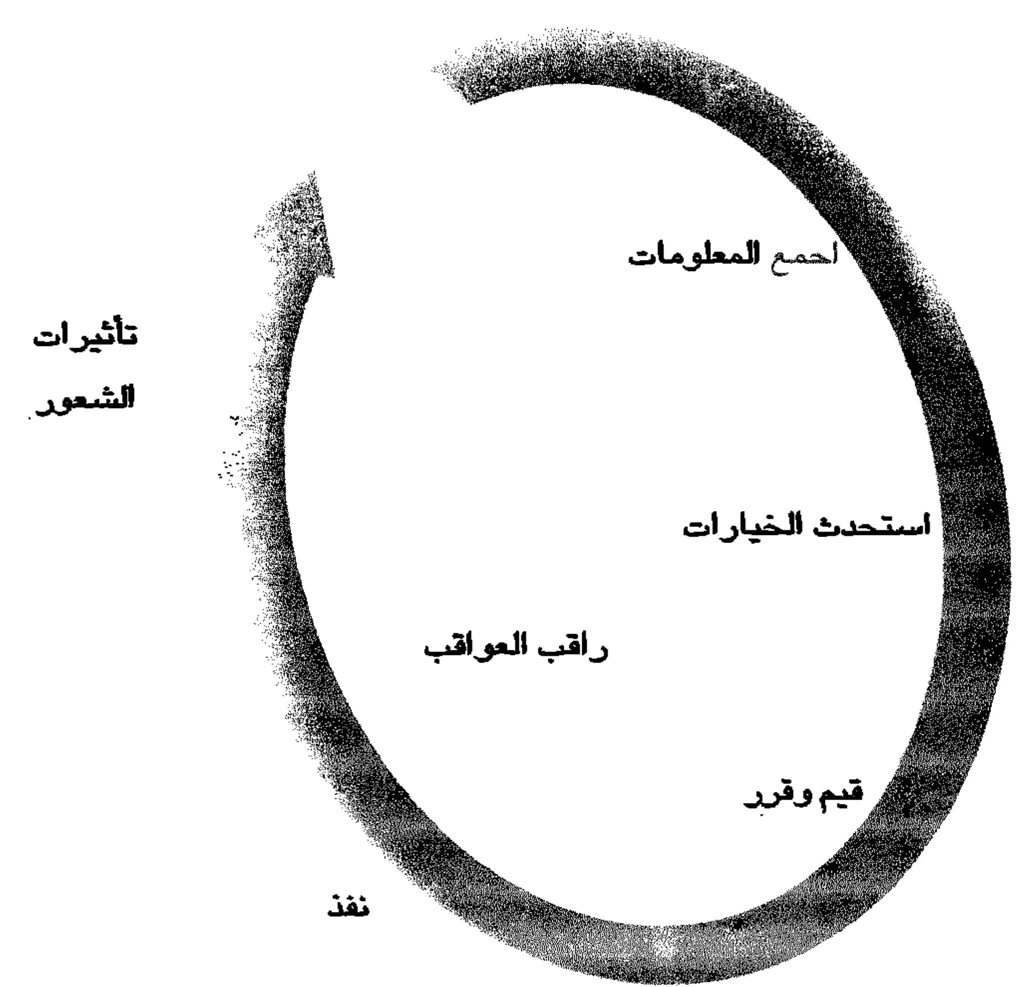
احـذر مـن أن العسل الـذي قمت بجمعه لـن يبقى داخلـك على حالته نفسها عندما جمعته؛ فلن يكون للنحل سمعة ما لم يحولوا هذا العسل إلى شيء مختلف وأفضل.

"بترارك"

النقاط الرئيسية

- مـن المفيد أحيانًا للعقـل أن يوجد إطار عمل لإنجـاز المهام الصعبة. في عمليـة اتخاذ القرار يوجد إطـار عمل بسيط مكون مـن خمس خطوات أو مراحل. فكر في الأمر أكثر كعملية تصاعدية، كالتالي:





- *إن تحديـد الهدف* مهـم دائمًا في عمليـة اتخاذ القرار، وهنـاك نصيحة واحدة مفيدة وهي أن تكتب ما حددته؛ لأنك عندما تراها مكتوبة كثيرًا ما يساعدك هذا على بلوغ الوضوح اللازم للعقل.
- *إن جمـع المعلومـات ذات الصلـة* يتضمن كلًّا من التحقق مـن المعلومات المتاحـة، ومن ثـم اتخاذ الخطـوات للحصول على المعلومـات الناقصة، ولكن يجب أن تتعلق المعلومات بالموضوع قيد الدراسة.

- *لإيجاد خيارات ممكنة*، تذكر نموذج المصيدة! عليك أن تكون قادرًا على الانتقال بطريقة منتظمة من عدد كبير من الاحتمالات – وبعض منها قد يكون نتيجة تفكير تخيلي – إلى مجموعة قليلة من الخيارات الممكنة ومسارات العمل القابلة للتنفيذ من حيث الواقع بالنظر إلى الموارد المتاحة.

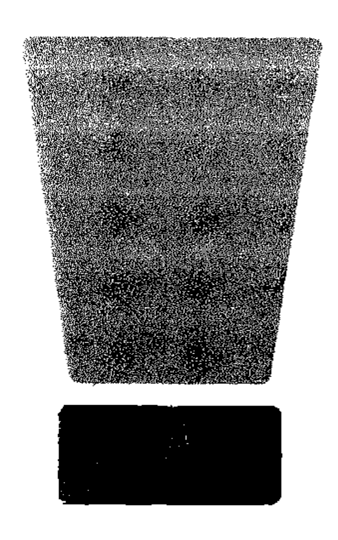
- *خلال عملية اتخاذك للقرار تلعب معايير النجاح التي اخترتها دورًا* (نتاج حصيلة وظيفة التقييم للعقل) ومن الضروري تصنيف تلك المعايير إلى المعيار الذي يتوافق مع مسار العمل المقترح الذي يمكن أو قد تلبيه، كما تحتاج أيضًا إلى تقييم *المخاطر* المحتملة: ما العواقب *الواضحة والكامنة* المحتملة بالنظر إلى القرار؟

- *إن تنفيذ وتقييم* القرار ينبغي أن ينظر إليه كجزء من العملَية برمتها. قد يمكنك أن ترى بالكاد الهدف الفعلي للقرار، مثلما الركاب على متن السفينة قد يكونون نائمين عندما تعبر السفينة خط الاستواء. إن نقطة "الفصل"، سواء كانت واعية أو باطنة، هي عندما يتوقف التفكير – حيث تتوصل إلى قرار وتنتقل إلى مرحلة العمل أو التنفيذ. ولكنك تظل تقيم القرار حتى تصل إلى مرحلة اللاعودة، إذن يمكنك أن تغير من قرارك إذا ما ظهر مؤشر مبكر بالخطر.

- إذا كنت تمتلك كل المعلومات اللازمة، يمر العقل بمرحلة اتخاذ القرار دون عناء – بالتأكيد، هل عليك أن تتخذ قرارًا حقًّا؟ هكذا قيل إن "القرار هو الفعل الذي يجب أن يتخذه المدير عندما تكون لديه المعلومات ناقصة لدرجة أن الجواب لا يظهر من تلقاء نفسه".

اتخاذ القرار هو قرار في حد ذاته.

مثل إنجليزي



مشاركة اتخاذ القرار مع الآخرين

إن القضية الرئيسية في القيادة هي إلى أي مدى يجب على القائد المحدد (المعين أو المنتخب) مشاركة القرارات مع الآخرين - أعضاء الفريق أو الزملاء في العمل. لا شك في أنها قضية تهمنا جميعًا أيضًا - إلى أي مدى يجب أن نتخذ قراراتنا بعد تفكير فردي وصامت أو إلى أي مدى ينبغي أن نستشير الآخرين؟

دورك كقائد

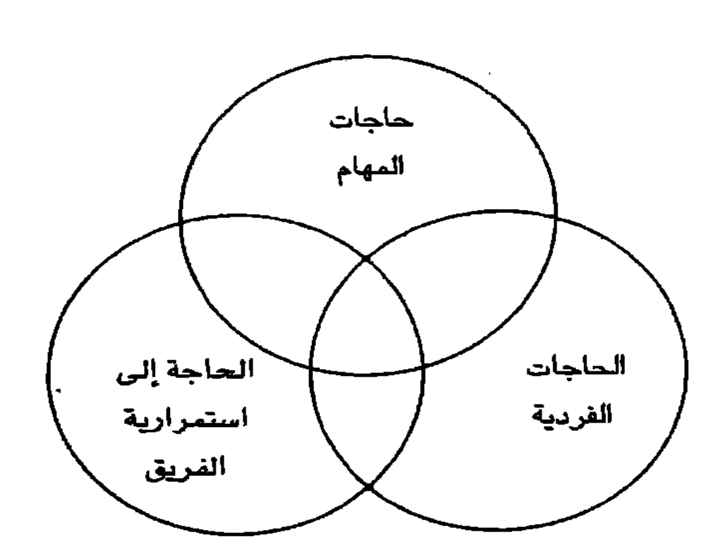
قبل أن ننظر جميعًا إلى جانب اتخاذ القرار من جانب القيادة دعني أضع الأمر في سياقه الصحيح من حيث التركيز على الدور العام للقائد - الأمر الذي ينطبق على جميع مجالات العمل ومستويات القيادة.

إذا نظرت عن كثب إلى الموضوعات التي تشمل القيادة، فستجد أن هناك ثلاثة عوامل أو متغيرات متكررة فيها جميعًا:

* **القائد** – الصفات الشخصية والطباع.
* **الموقف** – منتظم جزئيًا، ومتغير جزئيًا.
* **المجموعة** – المرءوسون: احتياجاتهم وقيمهم.

في واقع الأمر، تختلف مجموعات العمل عن بعضها البعض، تمامًا مثل الأفراد؛ فبعد اجتماع أعضائها معًا سرعان ما يكونون *شخصية للمجموعة*، والأمر الذي يصلح لمجموعة قد لا يصلح مع مجموعة أخرى؛ لذا فإن جميع المجموعات والمؤسسات متفردة.

ولكن هذه هي نصف الحقيقة فقط؛ فالنصف الآخر هو أن مجموعات العمل – مثل الأفراد – تحتاج إلى أمور مشتركة. هناك ثلاث دوائر من الحاجات المتداخلة والتي تكون مهمة ومحورية، كما هو موضح في شكل ٣–١.



شكل ٣–١ الحاجات المتداخلة

حاجات المهام

تأتي مجموعات العمل والمؤسسات إلى حيز الوجود لأن هناك مهمة يجب أن تتم ولا يمكن أن يتحملها شخص واحد. قد تستطيع أن تتسلق هضبة أو جبلًا صغيرًا بنفسك، ولكنك لا تستطيع صعود جبل إيفرست وحدك - بل تحتاج إلى فريق لتقوم بذلك.

لماذا تطلق عليها حاجة؟ لأن الضغط ينشأ عنه قوة محركة قوية لتحقيق المهمة المشتركة، وقد يشعر بعض الأشخاص بالإحباط الشديد إذا منعوا من القيام بذلك.

الحاجة إلى استمرارية الفريق

ليس من السهل إدراك ما تتطلبه المهمة، فكما هي الحال مع الجبل الجليدي يقع كبير من حياة المجموعات تقع تحت سطح الماء. قد يكمن الفارق في أن المهمة تحتاج إلى الاهتمام بالأمور، أما الحاجة إلى استمرارية الفريق فتشمل الأشخاص الذين لا يساعدون بقدر كبير.

أكرر مرة أخرى أنه من الأفضل التفكير في المجموعات المهددة من قوى خارجية والتي تهدف إلى تفكيكها أو من الداخل عن طريق أشخاص أو أفكار مدمرة. يمكننا أن نرى بعد ذلك كيف أنهم أعطوا الأولوية للحفاظ على أنفسهم ضد جميع تلك الضغوط الخارجية والداخلية وأحيانًا إظهار براعة كبيرة خلال العمل. تهدف الكثير من القواعد المكتوبة وغير المكتوبة للمجموعات إلى تعزيز هذه الوحدة والحفاظ على التماسك مهما كان الثمن. وعلى أولئك الذين يثيرون ضجة أو يخالفون قواعد المجموعة والشركات أن يتوقعوا ردود أفعال متفاوتة من تسامح ودي إلى غضب شديد. وقد يوجد شعور فطري مشترك بأن "الاتحاد قوة والانقسام ضعف"، كما أن العلاقات الجيدة، والمرغوبة بحد ذاتها هي أيضًا من العوامل الأساسية لتحقيق الغرض المشترك. هذا يحتاج

إلى إيجاد وتعزيز طريقة لتماسك المجموعات والتي أطلقت عليها الحاجة إلى استمرار الفريق. على أية حال، يعلم الجميع ما هو الفريق.

الحاجات الفردية

ثالثًا، يجلب الأفراد إلى المجموعات احتياجاتهم الخاصة - ليس مجرد الاحتياجات الجسدية من طعام ومأوى (والتي تُلبى عن طريق دفع الأجور هذه الأيام) ولكن أيضًا الحاجة النفسية: التقدير، والشعور بعمل أمر مجدٍ، والمكانة، والاحتياجات الأعمق لعلاقات الأخذ والعطاء مع الآخرين في موقف يتعلق بالعمل، وقد تكون تلك الاحتياجات الفردية أكثر عمقًا مما نظن أحيانًا.

تنبثق هذه الأمور من أعماق حياتنا العامة كبشر. والتي قد تجذبنا نحو - أو تنفرنا من - أية مجموعة. وتكمن خلف هذه الأمور جميعًا حقيقة أن الأشخاص في حاجة إلى بعضهم البعض ليس من أجل البقاء فقط، بل أيضًا من أجل تحقيق النجاح والتنمية الشخصية.

الدوائر الثلاث للتفاعل

تتداخل هذه الدوائر الثلاث للحاجات وتؤثر في بعضها البعض، فإذا تم إنجاز المهمة المشتركة، على سبيل المثال، يؤدي هذا إلى بناء الفريق وإشباع الحاجات الشخصية لدى الأفراد. إذا كان لا يوجد تماسك في دائرة الفريق - وفشل في الحفاظ على الفريق - فسيتدهور الأداء في تلك الدائرة وسوف يقل رضا أعضاء الفريق. وبالتالي، على النحو الوارد أعلاه، يمكننا تصور الحاجات الموجودة في مجموعات العمل حسب الدوائر الثلاث المتداخلة.

في هذه الأيام عندما أعرض نموذجًا على جهاز العرض الضوئي عادة أقوم بتلوين الدوائر باللون الأحمر، والأزرق، والأخضر؛ حيث إن الضوء (وليس المادة الملونة) ينقسم إلى هذه الألوان الرئيسية. إنها طريقة لعرض أن هذه الألوان الثلاثة تكون نموذجًا شاملًا. أيًا كان المجال الذى تعمل فيه، مهما كان

مستوى القيادة - قائد فريق، أو قائدًا تنفيذيًا، أو قائدًا إستراتيجيًا - توجد ثلاثة أمور عليك دائمًا أن تفكر بها: المهمة، والفريق والأفراد؛ فالقيادة في الأساس هي عملية المشاركة مع الآخرين، وليست عملية تركز على فرد واحد.

يعتبر نموذج الدوائر الثلاث بسيطًا ولكنه ليس مبسطًا أو سطحيًا. فمع وضع تلك الألوان الرئيسية في الاعتبار، يمكننا أن نقوم بعمل تشابه جزئي مع ما يحدث عندما نشاهد برنامجًا تليفزيونيًا: الصور المتحركة بالألوان الكاملة تتكون من تلك الألوان الثلاثة الرئيسية (في الدوائر المتداخلة) وثلاثة ألوان ثانوية. فقط عندما لا تتوقف عن النظر إلى الحركة المركبة والتقاط صور ثابتة من الحياة، تبدأ في رؤية النمط الأساسي للدوائر الثلاث. لا شك في أن هذه الدوائر ليست متوازنة وواضحة كما يشير النموذج، ولكنها رغم ذلك موجودة.

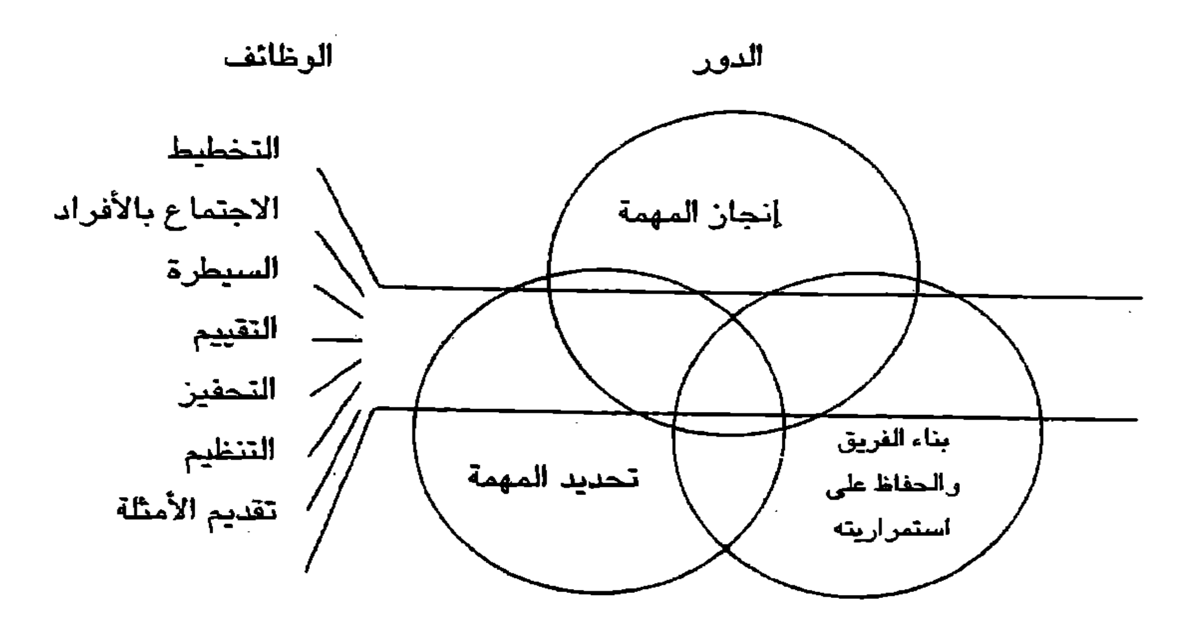
وظائف القيادة

ما علاقة ذلك بالقيادة؟ الأمر ببساطة أنه: لكي تنجح في إنجاز المهمة المشتركة وتحافظ على فريق العمل، عليك القيام ببعض الوظائف؛ حيث الوظيفة هي *ما تقوم به*، في مقابل الجودة، وهي جانب من جوانب شخصيتك. على سبيل المثال، على شخص ما أن يحدد الأهداف، ويضع خطة أو يحافظ على تماسك الفريق إذا كان مهددًا من قبل قوى هدامة.

لقد أرسينا الآن بعض القواعد. لتتمكن من تعلم كيفية تزويد مهام القيادة والتي تتطلبها المهمة، والفريق واحتياجات الأفراد. هذه هي بوابة الدخول للقيادة الفعالة؛ حيث إن مقاربة الوظائف المعروضة في هذا الكتاب تسمى أحيانًا *قيادة التركيز على الفعل*؛ فالوظيفة هي واحدة من مجموعة من الأعمال المتصلة والتي تسهم في التنمية أو الاستمرارية تمامًا مثل كل عضو من أعضاء الجسم له وظيفته المحددة التي تسهم في بقاء الجسم كله على قيد الحياة. تأتي كلمة الوظيفة من كلمة لاتينية بمعنى *الأداء*. وتستخدم أحيانًا على نطاق أوسع بمعنى ما أسميته الدور - النوع الخاص من النشاط المناسب للوضع

المهني: أعددت في شكل ٣-٢ قائمة بالوظائف الأساسية المطلوبة للمهمة التي يتعين تحقيقها، وتلك المطلوبة لتحقيق تماسك الفرق، والحاجات الفردية التي تمت تلبيتها.

ليس من المفترض على القائد أن يؤدي جميع هذه الوظائف وحده. لا شك في أنه، في المجموعات المكونة من أكثر من خمسة أشخاص يوجد الكثير من الإسهامات الفعالة أو الأنشطة لشخص واحد ليقوم بها جميعًا بنفسه. يجب أن تتقاسم المهام وأحيانًا - كل المهام أو جزءًا منها - يجب أن تفوض. أو بعبارة أخرى، كل أعضاء الفريق مسئولون (حتى لو كانوا ليسوا مسئولين من الناحية القانونية) عن الدوائر الثلاث. إن الفرق بين عضو في فريق فعال وقائد في فريق فعال ليس كبيرًا؛ فهو دور أكبر من كونه الالتزام بالدوائر الثلاث أو مهارة تلبية الاحتياجات المشتركة.



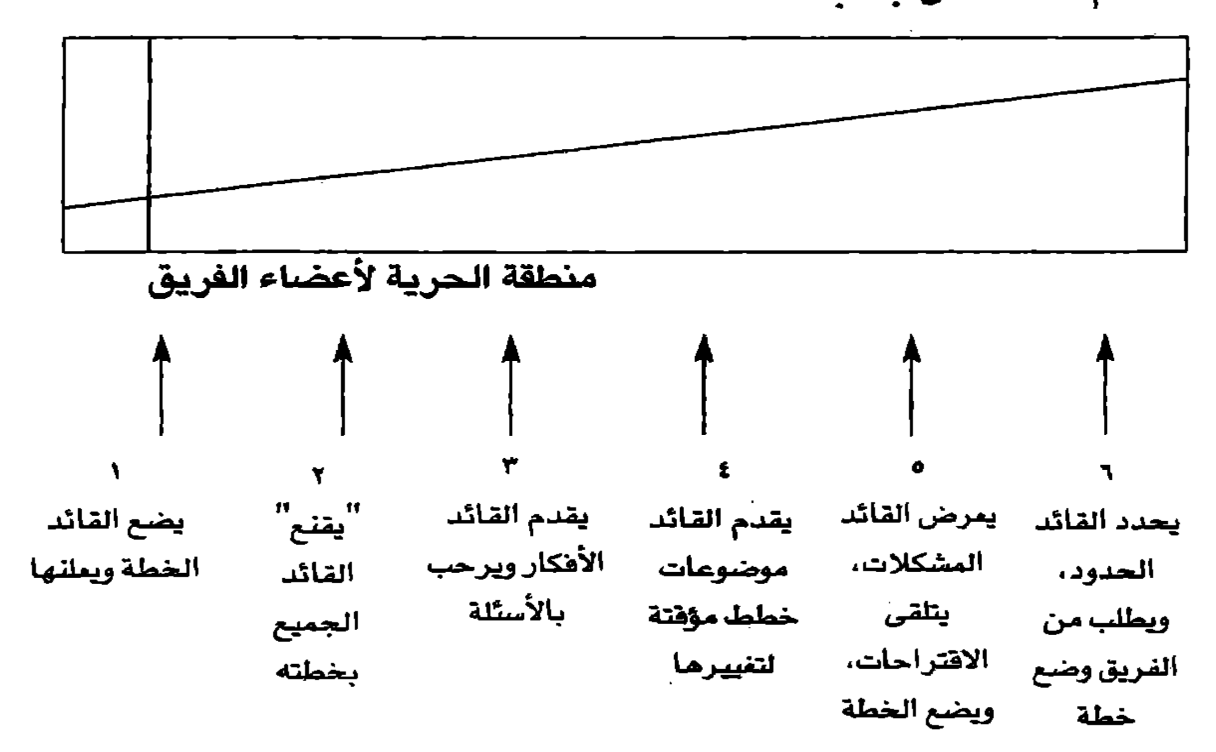
شكل ٣-٢ وظائف القيادة

من الواضح أن عملية اتخاذ القرار يحتمل أن تكون مكونًا مشتركًا في جميع المجالات المهنية، ويعتبر *التخطيط* خير مثال؛ حيث يعني التخطيط بناء جسر عقلي من حيث تكون الآن إلى ما تود أن تصير عليه حين تنجز الأهداف التي

أمامك. إن وظيفة التخطيط تلبي احتياجات المجموعة لإنجاز المهمة الخاصة بهـا بالرد على السـؤال "كيف"، ولكن سـؤال "كيف" يقودنـا سريعًا إلى "متى ينبغي أن يحدث هذا أو ذاك؟"، و "من يقوم بذلك؟".

مـن منظـور القيادة، تعد المسألـة الرئيسية هي إلى أي مـدى ينبغي عليك عمل الخطة بنفسك أو إلى أي مدى ينبغي أن تتشارك مهمة التخطيط مع فريق عملك، ودعنا ننظر إلى الخيارات.

هنـاك الكثير مما يمكن قولـه للتحرك نحو الطرف الأيمـن من المتسلسلة (انظـر شـكل ٣-٣)، *كلمـا زادت مشـاكل الناس فـي القرارات التـي تؤثر في حياتهـم العمليـة، زاد حافزهم على تنفيذ تلك القـرارات*. يجب أن تتم موازنة هـذا الاعتبار مع حقيقة أنه كلما انفتحت أكثـر على المزيد من القرارات، قلت سيطرتك على النتائج قد يقوم الفريق بوضع خطة والتي على الرغم من تلبيتها الحاجات التي حددتها، فهي ليست الطريقة التي كانت تستخدمها بنفسك. هل يمكنك الاستمرار على هذا النحو؟



شكل ٣-٣ متسلسلة التخطيط

إن عملك على متسلسلة التخطيط يعتمد على عدة عوامل رئيسية، أهمها *الوقت المتاح للتخطيط* وتحديد *مستوى الكفاءة لأعضاء الفريق*. ولا يوجد "أسلوب" واحد صحيح ولكنك ستجد أن أفضل القادة يسيرون على مبدأ واحد؛ حيث تعرف وضعك معهم وعادة ما يمكن توقع خطواتهم التالية، ولكن عندما يتعلق الأمر باتخاذ القرار يصبحون مرنين بلا حدود؛ لذا فالقائد الكفء الذي يعمل مع الأفراد أو المجموعات سوف يعمل على نقاط مختلفة من المقاييس في أثناء اليوم.

ما إن يسر العمل وفق الخطة الموضوعة، فقد يكون من الضروري أن تراجع أو تعدل الخطة كما تقتضي الحالة أو الظرف. أكرر مرة أخرى، يجب أن تحقق التوازن بين الحاجة الدائمة للمرونة بما أن التغيير قد يكشف الإصرار على الخطة المتفق عليها أو التشبث بها. لا شك في، أن السماح بالكثير من التغييرات غير الضرورية في الخطة يمكن أن يؤدي إلى الفوضى.

فكما يقول المثل العسكري، *الأمر – الأمر المعاكس – ينتجان الفوضى*.

تذكر دائمًا أن كل شخص يعمل لأجلك لديه ١٠٠٠٠ مليون خلية دماغية، فإذا كنت تمتلك وقتًا كافيًا، فمن المفيد دائمًا أن تستمع للأشخاص الآخرين، فستفاجأ باستمرار بمستوى التفكير والأفكار المتاحة لك.

> عندما استحوذت شركة "فورت دانلوب" على شركة "سوميتومو"، طلبت الإدارة اليابانية أفكارًا تساعد على توفير المال من القوى العاملة. وقد تمكن موظف صغير في الشركة من توفير ١٠٠٠٠٠ يورو من مدفوعات الكهرباء عن طريق إطفاء أي مصباح فلورسنت لا يتم استخدامه في المصنع الضخم – فكرة تراوده منذ سنوات!

في الواقع، ينبغي أن تطور عادة الاستماع للأفكار، سواءً كان ذلك بأخذ قرار معين في الاعتبار أو بإستراتيجية أوسع. هناك الكثير من الأفكار هنا وهناك

للذيـن هم على استعـداد لتلقي الأفـكار، وقد كتب رجل الأعمـال الكبير "روي تومبسون" بعض هذه الثروات المحتملة:

مـن وجهة نظـري، يمتلك الجميع أفكارًا، وقد تكـون فكرة واحدة من أصل عشرات جيدة، حتى مجرد بصيص فكرة لا يعد عملًا مهدرًا. أصبح الجميع يلقون عليَّ بالعبء باستمرار لأني أعطيتهم صورة عن نفسي بأني أهتم، وقد أدفـع حتى تكلفة أفكارهـم! وأحيانًا، ما تظهر فكرة لامعـة عندما لا أتوقع ذلك.

خلاصـة القـول، إن المـدى الذي يمكنـك أن تشارك بـه في القـرارات كقائد يختلف باختلاف هذه العوامل مثل المواقف- وبخاصة الوقت المتاح- المعرفة النسبية وذات الصلة لأعضاء الفريق. أن تقرر بالفعل أن تتخذ قرارًا باستخدام متسلسلة توجد السيطرة على أحد طرفيها *والحرية* على الطرف الآخر هو بحد ذاتـه قرار مهم عندما تعمـل مع الآخرين، وإليك بعضـ الأسئلة لتطرحها على نفسك:

قائمة المهام

	نعم	لا
هل اتفقت على الأهداف والغايات مع الفريق؟	☐	☐
هـل طلبـت مـن الفريـق جمـع المعلومـات ذات الصلـة وتدقيقها؟	☐	☐
هـل ساعدك الفريـق على خلق عـدد من مســارات العمل الممكنة؟	☐	☐
هـل استفدت من تضافـر أذهان أعضــاء الفريق لتوضيح الخيارات الممكنة؟	☐	☐

هل اختبرت اتفاق الآراء لترى إلى أي مدى، في مسار العمل الذي أيدته، يمكن أن يكون أفضل مسار عمل؟ ☐ ☐

هل ضمنت التزام الجميع لينجح الأمر؟ ☐ ☐

هل راجعت القرار مع الفريق كي تتعلم من دروس النجاح والفشل في المستقبل؟ ☐ ☐

النقاط الأساسية

- التفكير يعتبر عملية منعزلة واجتماعية على حد سواء؛ فنحن نحتاج إلى أن نفكر بأنفسنا - وإيجاد وقت للقيام بذلك.
- دور القائد محدد بثلاث دوائر للاحتياجات - المهمة، والفريق والأفراد - والاستجابة لمجموعة الوظائف. كما يعتبر تبادل الآراء واتخاذ القرار من الأبعاد التكميلية. إن القضية الرئيسية لكل القادة هو إلى أي مدى ينبغي عليهم مشاركة القرارات مع فريق عملهم أو زملائهم.
- كلما كنت تشارك القرارات مع الآخرين، زادت أرجحية أن يكون القرار ذا جودة عالية. علاوة على ذلك، كلما تشارك معظم الناس في القرارات التي تؤثر بصورة مباشرة في حياتهم العملية زاد حافزهم لتنفيذ تلك القرارات. كذلك، فضرورة الموقف - ضيق الوقت وعامل الأزمة أحيانًا ما تحد من مجال المشاركة. وعليك أيضًا أن تدرك أنه كلما شاركت في القرار قلت سيطرتك على توجيه ونوعية القرار الناتج؛ لذا فإنك تحتاج إلى البصيرة هنا.
- عندما تنتهي عملية اتخاذ القرار، ستظل مجبرًا على اتخاذه.
- خارج حدود عملية اتخاذ قرار محدد، يجب عليك أن ترحب بالأفكار، والاقتراحات والمعلومات التي يقدمها الأشخاص لك. كلما أظهرت

اهتمامًا بتقبل الأفكار، أخبرك الأشخاص بها، وربما تدر نسبة ١٠٪ من أفكارهم ربحًا.

إذا اجتمع ثلاثة حرفيين بسطاء فيمكنهم أن ينتجوا ما يقوم به العبقري.

مثل صيني



الإستراتيجيات الرئيسية لحل المشكلات

إن عمليات اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي تشترك جميعها في حقيقة أنها شكل من أشكال التفكير الفعال ولكن توجد بعض الاختلافات فيما بينها. يمكنك على سبيل المثال، أن تفكر بشكل خلاق، أي بمعنى أن تكون لديك فكرة أصلية دون أن تتخذ القرارات أو تحل المشكلات. في هذا الفصل سوف يكون التركيز الأساسي على حل المشكلات.

كيف تختلف المشكلات عن القرارات؟

ما المشكلة؟ "المشكلة" هي حرفيًّا "شيء ملقى أمامك". كلمة أخرى من تلك الكلمات اليونانية حسب الأصل، ترتبط بـ "المقذوفات". في الأصل ما كان يتم إلقاؤه أو وضعه أمام شخص ما من وجهة نظر المعلمين اليونانيين هو نوع من الأحجيات أو المعضلات من النوعية التي صادفتها في الفصل الأول: "أحجية

التفكيـر الخلاق المكونة من تسع نقـاط"، "أحجية أعواد الثقاب الستة" و"من يملـك الحمار الوحشـي؟" (بالمناسبة، هـل عثر عمقك العقلي علـى حل - أو حلول إضافية - للأحجيتين الأوليين؟".

ستلاحـظ ذلـك في مثل هـذه الأحجيـات أن جميع عناصر الحـل موجودة داخلهـا، وكل ما عليك فعله هو أن تنظم أو تعيد تنظيم ما تم إعطاؤه إياك. في هذا السياق، لن تكون الأحجية إلا عبارة عن حل مختفٍ.

نتيجـة لحل مثل هذه المشـكلات لن تتغير حياتك، بل علـى النقيض، يعني القـرار دائمًا أن الحياة سوف تتغير حيث يفتح المجال أمام التغييرات بطريقة أو بأخـرى. بعض من هـذه التغييرات مخطط لها، ومطلوبـة، ومتوقعة أو يمكن التنبؤ بها على الأقل (العواقب الظاهرة)، بينما لا تعد التغييرات الأخرى هكذا. ولكـن أن تحل أو لا تحل أحجية الكلمات المتقاطعة لن يغير من حياتك على أية حال.

في هذا المنطلق، تعتبر تلك الأحجيات مشابهة للألعاب - في الواقع، الألعاب عبارة عن مجموعة الأحجيات. لماذا نقوم باختراعها؟ لأنه لا يوجد شيء ممتع بالنسبـة للبشر سوى حـل الأحجيات، فمهارات المفكريـن الذين يقومون بحل الأحجيـات، تختلف عن مهارات صنـاع القرار. كمفكر يحـل المشكلات عليك أن تكـون بارعًا، وأن تمتلك مهـارات تحليلية مصقولة للغاية لحل مشاكل أخرى كثيرة في هذا المجال بالتحديد. في المقابل، يحتاج صانع القرار إلى عدد أكبر من المهارات والمميزات.

وبعيدًا عـن الأحاجي والألعاب، المشاكل التي نواجههـا في حياتنا الواقعية هي في معظمها عقبات توضع أمامنا، فإذا قررت أن تتسلق جبل إيفرست، على سبيـل المثـال، فقد تجـد أن كل شيء يسير على ما يرام إلـى أن - قبل يوم من وصولـك للقمة - تهب عاصفة شديدة فجأة من الجنوب، على التلال التي تؤدي إلـى قمة الجبل. هـل هناك مشكلة! لاحظ أنك لن تواجه هذه المشكلة بعينها - أو أيـة مشـكلات أخرى - على قمة جبل إيفرست ما لم تتخذ قرارًا بالتسلق إلى قمـة الجبل. إنهـا لا تعتبر مشكلة لأي شخص آخر. وسـوف تكون مشكلة عالقة بالنسبة لك إذا غيرت من رأيك وقررت ترك قمة الجبل وتسلق جبل ما آخر من جبال الهيمالايا.

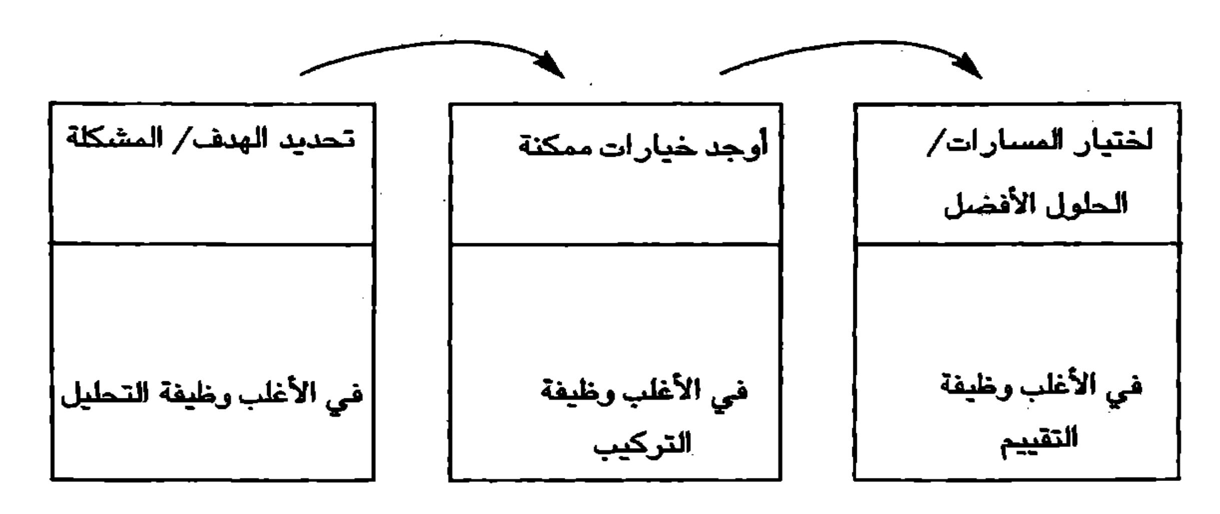
وبالتالي، فإن المشكلات التي تمثل عراقيل ومصاعب في المسار الذي أمامنا دائمًا ما تكون أمرًا مرعبًا فيما يتعلق بنتائج اتخاذ القرار.

تؤدي القرارات إلى حدوث مشكلات، وهناك طريقة واحدة لحلها - أو بالأحرى حالة المشكلة في عقلك - وهي أن تغير قرارك، أو على الأقل خطتك. هل كانت لديك خطة طوارئ - خطة بديلة - لطريقك لتسلق الجبال إذا تصادف وعلى غير المتوقع كانت حالة الطقس سيئة أو كان يوجد انهيار ثلجي (على غير المتوقع في هذه الفترة من السنة)؟

إذا تمسكت بقرارك بالمشاورة مع فريق عملك، فإنه يجب عليك أن تجد طريقة للتغلب على المشكلات؛ لأن الإطار العقلي الذي يجب أن تستخدمه مشابه جدًّا لعملية اتخاذ القرار، فإن نموذجًا واحدًا ليشملها معًا سيكون ممكنًا.

النموذج الموحد لعملية اتخاذ القرار وحل المشكلات

إذا كنت تريد أن تجتاز جدولًا في الجبال، فسوف تقفز من صخرة إلى أخرى، وتسير بمسار متعرج للوصول إلى الضفة الأخرى. يشبه هذا تمامًا التفكير داخل عقلك؛ حيث يعتبر هذا نشاطًا غير منظم لكنه هادف. ولكن إذا كان عليك أن تعبر بالفريق النهر مجازيًّا، فسوف تحتاج إلى القدرة على بناء جسر بسيط للقيام بذلك، حتى يتسنى للجميع أن يعرفوا إلى أين وصلوا في مناقشات اتخاذ القرارات/ حل المشكلات. (انظر الرسم التوضيحي أدناه).



شكل ٤-١ نموذج الجسر

يمكنك أن ترى أن المهارات المطلوبة تتغير بينما تندمج إحدى المراحل داخل التي تليها. وتظهر وظيفة جديدة مع مثيلاتها من المهارات الأكثر تحديدًا لتلعب دورًا في الأمر ويعتبر هذا النموذج مفيدًا لفريقك ولك أيضًا ويمكنه أن يساعد الجميع على التقدم.

طرح الأسئلة الصحيحة

من بين المهارات الأساسية، سواء عندما تدرس موضوعًا وحدك أو عندما تقود أو تشارك في فريق أن تطرح الأسئلة الصحيحة؛ فالأسئلة هي المفاتيح التي تفتح العقول. إليك أنواع الأسئلة التي ينبغي أن تطرحها على نفسك - وعلى الآخرين.

فهم المشكلة

- متى شعرت لأول مرة أو أصبحت مدركًا للمشكلة أو الحاجة لاتخاذ القرار؟
- هل حددت المشكلة أو الهدف بأسلوبك الخاص؟ (تذكر أن نصف حل المشكلة يكمن في تحديدها بشكل صحيح).
- هل هناك أية تعريفات ممكنة أخرى للمشكلة تستحق التفكير بها؟ ما هي الحلول العامة التي تشير إليها؟
- هل أنت واضح فيما تريد القيام به؟ إلى أين وصلت الآن؟ وإلى أين تريد أن تصل؟
- هل قمت بتحديد العوامل المهمة والحقائق الواضحة؟ هل تحتاج إلى قضاء وقت أكبر للحصول على معلومات أكثر؟ هل تعرف السياسات، القواعد، النظم والإجراءات ذات الصلة بالموضوع؟
- هل قللت من حجم المشكلة إلى أبسط صورها دون المبالغة في التبسيط؟

نحو حل المشكلة؟

- هل تحققت من جميع افتراضاتك الرئيسية؟
- من بين كل المسارات أو الحلول الممكنة، هل حددت قائمة مختصرة بالمسارات أو الحلول العملية؟
- هل يمكنك استبعاد بعض منها لكي تقلل من حجم القائمة؟
- إذا كان الحل أو مسار العمل لا يبدوان إذا لم تحصل على حلول أو مسارات عمل صحيحة، هل يمكنك أن تؤلف العناصر لتحصل على حلين أو أكثر للوصول إلى طريقة فعالة للتعامل مع المشكلة؟
- هل حددت بوضوح المقاييس التي كونت من خلالها رأيك فيما يتعلق بالخيارات الممكنة؟
- إذا كنت لا تزال عالقًا، فهل يمكنك تخيل نفسك في الحالة النهائية التي تريد أن تكون عليها؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل يمكنك أن تعمل على تحسين نفسك من حيث توجد الآن؟
- هل واجه أي شخص مثل هذه المشكلة من قبل؟ كيف قام بحلها؟

تقييم القرار وتنفيذه

- هل استخدمت كل المعلومات المتاحة؟
- هل تحققت من قرارك من كل الزوايا؟
- هل أنت واضح فيما يخص العواقب الواضحة؟
- هل لديك خطة تنفيذ مع التواريخ والأوقات للانتهاء منها؟
- هل الخطة واقعية؟
- هل لديك خطة طوارئ إذا لم تسر الأمور على الشكل المتوقع؟

- متى خططت أن تراجع القرار أنت وفريقك في ضوء الخبرة؟

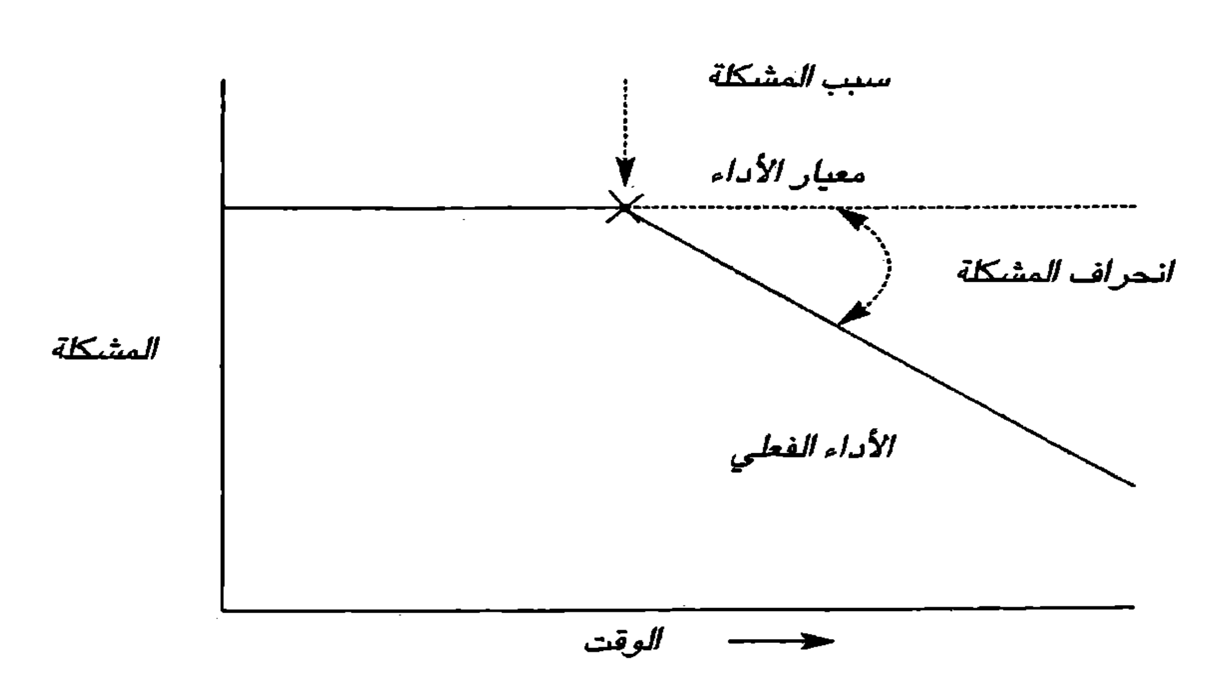
قد تشعر بالحيرة من هذه القائمة الطويلة من الأسئلة ولكنك لست مضطرًّا لأن تطرحها على نفسك في كل مرة تكون معنيًّا باتخاذ قرارات أو حل مشكلات؛ لأن بعض الأسئلة سوف تكون لها إجابات واضحة بالفعل. ما ينبغي أن تطوره هو ثلاثة مستويات من الكفاءة:

- *الوعي* بالمشكلات أو الحاجة للقرارات - سواء كانت مشكلات أو قرارات فعلية أو محتملة. حاول أن تجس النبض، حتى لا تفاجأ بالأمر.
- *إدراك* ما توصلت له أنت وفريق عملك فيما يتعلق بالمشكلات أو القرارات. إلى أية مرحلة من نموذج الجسر وصلت (انظر صفحة ٤٩)؟ هل تحتاج إلى القيام بالمزيد من العمل على تحليل المعلومات وتحديد المشكلات أو القرارات؟ أم هل أنت مستعد لإيجاد خيارات ممكنة؟
- *المهارة* في طرح الأسئلة الصحيحة على الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، وأن تكون قادرًا على اختبار الإجابات لمضمون الحقيقة. العمل المبني على الواقع من المرجح أن يكون أكثر نجاحًا من العمل المبني على التصور الخاطئ للواقع.

قد يبدو أن كل ما ذكرته عمل مرهق، فها أنت ذا تستدعي كلمات "روي ثومبسون" التي تقول: "عليه التفكير حتى تتألم" و"هذا العمل الشاق والمرهق". نعم، بالطبع - ولكنه أيضًا عمل ذو متعة كبيرة. هذا هو كل شيء عن الحياة! أكرر: ليس هناك شيء مرضٍ أكثر من مواجهة تحد ذهني والتغلب عليه؛ فكلما كان أكثر صعوبة زاد الشعور بالرضا عن النفس داخلك وفريقك عندما تتغلبون على المشكلة؛ لذا قرر أن تستمتع باتخاذ القرار وحل المشكلات، فكلما استمتعت بالقيام بالأمر أكثر زادت رغبتك في القيام به - وأصبح الأمر أكثر تشويقًا.

كيف تتعامل مع مشكلات الأنظمة؟

تمثل المشكلات التي تعتبر عائقة نسبة ٨٠٪ من المشكلات التي يواجهها القادة، ولكن عليك أيضًا أن تحذر من مشاكل الأنظمة - ذات نسبة الـ ٢٠٪ الأخرى، إذا كنت أخصائيًّا تقنيًّا، فستنعكس النسب وسوف تمضي أغلبية وقت عملك في حل مشاكل الأنظمة.



شكل ٤-٢ مشاكل الأنظمة

النظام يتكون من أجزاء متكاملة، يمكن أن يكون شيئًا عضويًّا (جسمك)، أو ميكانيكيًّا (محرك سيارتك) أو عملية حسابية داخل جهاز (نظام فواتير حسابات العملاء). مشكلة النظام هي في الأساس انحراف عن القاعدة. ويمكن أن نمثلها مرئيًّا بواسطة خطين (انظر للشكل التوضيحي أعلاه). كلما كان الفرق كبيرًا بين الأداء الطبيعي (كيف يفترض أن يعمل النظام) والأداء الحالي (ما يحدث فعليًّا) تفاقمت المشكلة.

تعتبر الإستراتيجية الرئيسية في مشاكل الأنظمة هي أن تجد نقطة الانحراف ومن ثم تحدد سببها. إن الهدف الأول هو أن تقرر الوقت والمكان المناسبين لهذا الانحراف الخطير. ما الذي حدث؟ متى حدث؟ ما مدى حجمه؟ من الذي تأثر؟ من رأى ذلك؟ وإلى آخره. لاحظ مجددًا أن المهارة الأساسية لطرح الأسئلة الصحيحة ما زالت سارية بالتركيز على نقطة الانحراف كما هو موضح في الرسم البياني.

التمرين الثالث معادلة الأسئلة الخمسة

اختر أية مشكلة أنظمة تواجهك وتدرب على مهارات الأسئلة الخاصة بك - من؟ وماذا؟ وأين؟ ومتى؟ ولماذا؟ وكيف؟ لاحظ إن كنت تستطيع أن تحدد الانحراف عن نظام العمل الاعتيادي الذي نحن بصدده.

بمجرد أن تقوم بذلك، سجل الأسباب المحتملة، وابدأ على الفور باستبعاد الأسباب التي ثبت خلوها من أية أخطاء، وسوف يتبقى أمامك أمران أو ثلاثة قد تشك في كونها أسباب المشكلة.

بعد تحديد نقطة هذا الانحراف، عليك بعد ذلك تحديد السبب أو الأسباب. هل يمكنك أن تحل مشكلة النظام عن طريق معالجة هذه الأمور؟ تعامل مع الأسباب وليس الظواهر، إذا أمكن القيام بذلك.

كشفت شركة البلاستيك المحدودة - شركة لصناعة الحاويات البلاستيكية - أن نسبة مرتفعة من إنتاجها كانت مليئة بالشقوق. درس فريق المشروع عملية التصنيع المشكلة بالتفصيل وحددوا في النهاية نقط الانحراف: تغيير المورد وبالتالي حدوث قصور في تنظيف أحواض التخزين؛ فقد استخدم المورد دون قصد منه أحواض التخزين تلك، وبالتالي أصبح البلاستيك متسخًا. بمجرد أن تم تحديد الأسباب، تم تغيير الأجهزة لتفادي تكرار المشكلة.

أحذر من التصور الخاطئ بوجود سبب واحد للمشكلة؛ فقد تحدث المشاكل البسيطة نسبيًّا لسبب واحد فقط، أما في المشكلات الأكثر تعقيدًا، فقد يجتمع سببان أو أكثر لأحداث النتيجة غير المرغوب فيها. في دراسة الحالة المتعلقة بشركة البلاستيك المحدودة، ستلاحظ أن الجمع بين اثنين من الانحرافات عن المعيار - مورد جديد وسوء طرق التنظيف - هي التي أدت إلى حدوث المشكلة.

النقاط الأساسية

- تأتي المشكلات في صورتين رئيسيتين: المشكلات التي تعد بمثابة العوائق والتي تظهر عبر مسارك الذي تختاره ومشكلات النظام.
- إن أسلوب التعامل الرئيسي مع جميع أنواع المشكلات واتخاذ القرارات ثابت في كلتا الحالتين، ويمكنك أن تمثل هذا الأمر ببناء جسر فوق نهر على ثلاثة أعمدة:

تحديد المشكلة

إيجاد خيارات ممكنة

اختيار المسار/الحل الأمثل

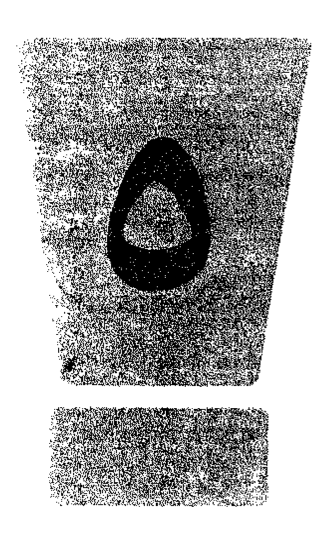
- إن مهارة التفكير الأساسية للأشخاص الناجحين الذين يفكرون في المشكلة ويحلونها تكون بطرح الأسئلة المناسبة لنفسك أولاً ولكن أيضًا للآخرين؛ حيث إن الأسئلة هي المفاتيح التي تحل المشكلة بداخل العقل أو على الأقل البوابات التي تمنع الدخول إليها، قال "جوته: "ما أسهل التنفيذ ولكن ما أصعب التفكير!".
- إن أفضل تعامل مع مشاكل النظام هي بأن تعتبرها انحرافات عن المعيار المتوقع، ويشمل التشخيص تحديد وإثبات الطبيعة المحددة لذلك

الانحراف وسببه. وسيكون الحل – إذا كان حلًّا ممكنًا – هو أن تكشف عن سبب حدوث المشكلة، كما أن هناك إستراتيجية ثانوية للأشخاص الذين يفكرون في حل هذه المشكلة إن لم يوجد علاج لها وهي عن طريق الحد من تأثيرات المشكلة في أداء النظام ككل.

* إن الأشخاص الذين يجيدون استخدام المطرقة يرون كل مشكلة كما لو كانت مسمارًا.

لا ينبغي على المرء أن يفرض رأيه الشخصي على المشكلة، بل ينبغي أن يدرس الأمر بدلاً من ذلك، وفي الوقت المحدد سوف تكشف الحقيقة عن نفسها.

"ألبرت أينشتاين"



كيف تولد الأفكار؟

أن تثير تساؤلات جديدة، واحتمالات جديدة، وأن تنظر بعين الاعتبار للمشاكل القديمة من زاوية جديدة يتطلب خيالًا إبداعيًا.
"ألبرت أينشتاين"

عندما تعلق في حل مشكلة - أي ، عندما كنت تطبق أساليب كانت ناجحة في الماضي ولم تعد كذلك - حاول أن تجرب منهج التفكير الإبداعي. قد تحاول أن تجرب المنهج نفسه، مرارًا أو تكرارًا حتى تتفاقم مشكلتك بدرجة كبيرة، بينما ينبغي عليك أن تجرب منهجًا آخر.

العصف الذهني

إن الأسلوب الأكثر شهرة والأكثر استخدامًا في التفكير الإبداعي هو العصف الذهني، والذي تم تقديمه في عام ١٩٣٠؛ لذا فإنه متواجد منذ فترة طويلة؛ مما يدل على فائدته. يمكنك أن تستخدم مبادئه عندما تفكر وحدك؛ ولكنه يعمل على نحو أفضل في إطار الفريق.

على الرغم من أن أسلوب العصف الذهني يتجاهل ما هو واضح؛ فإن الحل الواضح أحيانًا ما يكون أفضل الحلول، وقد لا يكون واضحًا للجميع، ومن الممكن أن تحول فكرة واضحة إلى أخرى غير واضحة. لا تخش من التكرار؛ حيث إن اتهام شخص ما، بأنه يكرر الأمور ما هو إلا شكل من أشكال الانتقاد السلبي ويجب تجنبه. الأمر نفسه قد يؤدي إلى رد فعل مختلف في وقت آخر في أثناء جلسة العصف الذهني.

خذ مشبك الورق كمثال. في خلال خمس دقائق خرج أحد الأشخاص، والذي يتخذ من العصف الذهني أسلوبًا للتفكير، بهذه الاستخدامات الجديدة.

منظف للغليون	سلك كهربائي
أداة لتنظيف الأظافر	أداة مثل السكين لفتح الأظرف المغلقة
مشبك رباط العنق	قذيفة منجنيق
مزيل شمع الأذن	عود تنظيف الأسنان
خطاف لتعليق الصور	زر معدني لطرف الكم
مذكي النار ذو الثقب الصغير	حلية
مفك	منظف الآلة الكاتبة
خطاف لصيد الأسماك	مقلل للتوتر (مثل خيط من الخرز لتخفيف القلق)
حزام مقطوع من حمالة الصدر	أداة لإصلاح السحاب

أتوقع أن تبتكر استخدامات أخرى أفضل من ذلك! هل أنت مستعد للمحاولة؟ انظر إلى الإرشادات أولاً في الصفحة التالية.

التمرين الرابع مهارات العصف الذهني

خذ مقصًا واكتب ٥٠ استخدامًا جديدًا له - بعيدًا عن وظيفة قطع الأشياء.

لديك ١٠ دقائق. دون أفكارك و- إذا علقت - أعد النظر في الأفكار العشر الأولى وقم بتنفيذها.

إرشادات العصف الذهني

لا تحكم	أعط للخيال الضوء الأخضر بحجب التقييم النقدي للأفكار حتى وقت لاحق. تقبل الأفكار بدون أن تحكم عليها.
رحب بالتحرك بحرية	أطلق العنان لعقلك وتقبل أفكارك الخاصة؛ فكلما كانت الفكرة غير معتادة، كان من السهل أن نعدلها بدلاً من تكوين فكرة جديدة.
اسع من أجل الكمية	كلما كان عدد المحار كبيرًا، زاد احتمال أن تجد بعض اللآلئ بداخلها.
ادمج وحسّن	استمع إلى أفكار الآخرين وانظر ما يمكنك أن تبني على أساسها، فربما تحفز الأفكار غير التقليدية بعضًا من الذاكرة المدفونة أو الخلايا الدماغية النائمة في عمقك العقلي.

لا تعدل شيئًا

لا ينبغي عليك أن تحسن الأفكار أو تعمل على منعها، بل ينبغي أن تكون معلنة ومسجلة.

إن السبب الرئيسي الذي يجعل من أسلوب العصف الذهني أسلوبًا مفيدًا هو أنه يساعد على تحريرنا من "الثبات الوظيفي"؛ فقد نمتلك، على سبيل المثال، فكرة ثابتة عن أن للشيء وظيفة واحدة فقط وأنه قد صُنع لهذا الغرض دون غيره. من خلال منع استخدام ذلك الغرض الوظيفي المعروف (وظيفة القطع، في حالة المقصات)، يتم تحرير العقل للنظر في الاحتمالات الأخرى، مع قليل من التعديل؛ فإن المقصات سوف تكون مناسبة كأداة هندسية.

خذ الحربة كمثال، والتي استخدمت في الجيش البريطاني الحديث. هل كنت تعرف أنها صممت بمهارة لتجمع مع قرابها الخاص بها لتكون زوجًا من قواطع للأسلاك؟ أو أن لديها وظيفة ثالثة (رسمية!) مدمجة داخلها - ألا وهي فتاحة زجاجات؟

كانت شركة "بيلكينجتون براذرز المتحدة" لصناعة الزجاج في المملكة المتحدة تواجه مشكلة فنية... في أثناء المعاينة النهائية لألواح الزجاج، كريات صغيرة من الماء، حددت بجهاز المعاينة كعيوب في الزجاج، وتم تقديم ٢٩ فكرة في فترة العصف الذهني في أقل من خمس دقائق. بعد البحث والتطوير، تم تنفيذ ثلاث من الأفكار على الجهاز، وتمكنت من حل المشكلة.

كانت شركة "هاينز" بالولايات المتحدة الأمريكية تواجه مشكلة تسويق... أرادت الشركة أن تصل بالدعاية للزبائن بشكل أسرع. وتم تقديم ١٩٥ فكرة عن طريق أسلوب العصف الذهني. بعد التقييم، تم تنفيذ ثماني أفكار على الفور. قال أحد العاملين في شركة هاينز، عند الحديث عن فترة العصف الذهني الأخرى: "تم تقديم أفكار كثيرة وجيدة أكثر مما قدمته لجنتنا الخاصة في عشرة اجتماعات".

إن المبدأ الأساسي الكامن وراء أسلوب العصف الذهني بسيط. عد من فضلك إلى الفصل الأول والوظائف الثلاث للتحليل، والتوليف والتقييم. ما يقودك نحوه أسلوب العصف الذهني هو أن تقوم بعمل تقسيم مؤقت وواع بين التوليف من ناحية وبين التقييم من ناحية أخرى - لأن معظم وظائف التقييم لدينا سلبية وسابقة لأوانها، مثل الصقيع الشديد الذي يقضي على براعم فصل الربيع. كما قال "جان بول سارتر" من قبل: "النقد عادة ما يأخذ من الشجرة يرقاتها وبراعمها معًا". إن تعليق الحكم الخاص بأسلوب العصف الذهني هو دعوة لممارسة بعض الانضباط العقلي الداخلي وتكون عمليتا التحليل والتقييم محدودتين ولكن للتخيل أجنحة - فدعه بحرية!

كيف تدير جلسة للعصف الذهني؟

لا ينبغي أن يشارك أكثر من عشرة أشخاص في الجلسة؛ فبعضهم قد يكون على علم بهذه العملية وقد لا يعلم عنها البعض الآخر شيئًا - مزيج من النوعين سيكون مطلوبًا. كما ينبغي أن يكونوا قد تدربوا على أسلوب العصف الذهني قبل الاجتماع. عندما تدير جلسة:

- قم بتحديد المشكلة (باستخدام المهارات التحليلية ومهارات تلخيص الأشياء).
- ساعد الأشخاص على فهم المشكلة من خلال إبراز المعلومات والتاريخ الأساسيين.
- وضح الهدف في عبارة موجزة: "بأية طرق يمكننا أن...؟".
- قم بعمل جلسة تدريب باستخدام مشكلة شائعة أو هدف.
- اطرح ٧٠ فكرة في عشرين دقيقة، أو أيًا كان الهدف الذي يناسبك، وينبغي على شخص ما أن يكتب الأفكار على اللوح القلاب. أتح الوقت للتفكير الصامت وتأكد من أنه لا توجد أية ملاحظات نقدية وشجع على الإثراء المتبادل للخبرات.

- قم بوضع معايير لاختيار الأفكار العملية واختر الأفضل.
- اعكس أسلوب العصف الذهني: "بأية طرق يمكن أن تفشل هذه الفكرة؟".

يعتبر الوقت المثالي لجلسة العصف الذهني حوالي ٤٠ دقيقة، ولكن يجب عليك أن تطلب من المشاركين مواصلة النظر في المشكلة وسماع المزيد من الاقتراحات، وتذكر أنهم قاموا ببرمجة عمقهم العقلي عن طريق جلسة العصف الذهني، والأفكار الأخرى سوف تخطر عليهم بشكل مفاجئ.

عقدت شركة أمريكية رائدة مصنعة لأحاجي الصور جلسة عصف ذهني لتكوين أفكار لبعض الأحاجي الجديدة؛ مما أدى إلى الخروج بأفكار قيمة ولكن لم يكن أي منها رائعًا. بعد مرور شهر، ذهب أحد المشاركين لرؤية معرض مقتنيات توت عنخ آمون في واشنطن العاصمة وطبع القناع الذهبي للفرعون في ذهنه فكرة عظيمة لأحجية! وكان على حق - فقد حطمت الأحجية جميع الأرقام القياسية لمبيعات أحاجي الصور في الولايات المتحدة الأمريكية.

النقاط الرئيسية

- يتضمن أن تكون شخصًا مبدعًا استخدام الخيال أو الأفكار الأصلية لكي تبتكر شيئًا جيدًا؛ فالتفكير الإبداعي هو ذلك الجزء الذي يخلق الأفكار الجديدة.
- "كتب الشاعر "ويليام بلونيت": إن وظيفة الأشخاص المبدعين"، "فهم العلاقات بين الأفكار أو الأشياء أو أشكال التعبير والتي تبدو مختلفة تمامًا، ويجب أن تكون قادرًا على مزج هذه الأشياء لإخراج بعض الأشكال الجديدة - أي *القدرة على الربط بين الأشياء التي تبدو غير مرتبطة*".

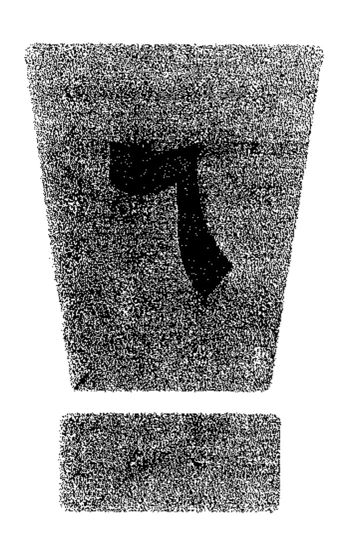
- يفيد أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار، سواء كنت تمارس ذلك الأسلوب وحدك أو في إطار الفريق. خلاصة الأمر هو عمل جدار مؤقت داخل العقل بين وظائف التحليل/التوليف من جهة ووظيفة التقييم (النقدي) من جهة أخرى.

- تصل الأفكار نادرًا في هذا العالم كاملة تمامًا ومغلفة كالهدايا، ومع بعض الممارسة تستطيع أن تتعلم أن تعتمد على الأفكار، وأن تأخذ نصف نجاح فكرة غير كاملة من شخص آخر وتطورها لتؤتي ثمارها. الأمر نفسه، اسمح للآخرين بالاعتماد على أفكارك للمصلحة العامة.

- "أنا أبدأ من حيث توقف الشخص الأخير"، قالها المخترع "توماس إديسون".

- الإبداع هو شيء حساس مثل الزهرة التي تسبح لتتفتح، بينما الإحباط غالبًا ما يقضي على الابتكار منذ البداية، وسيبذل *أي منا المزيد من الجهد وسوف يولد أفكارًا أفضل إذا تم تقدير جهودنا*.

إن التفكير الإبداعي ينجح في مناخ يتسم بالتحفيز والتقييم والنقد البناء المتبادل - أي في مجتمع يتسم بالإبداع.
"أنون"



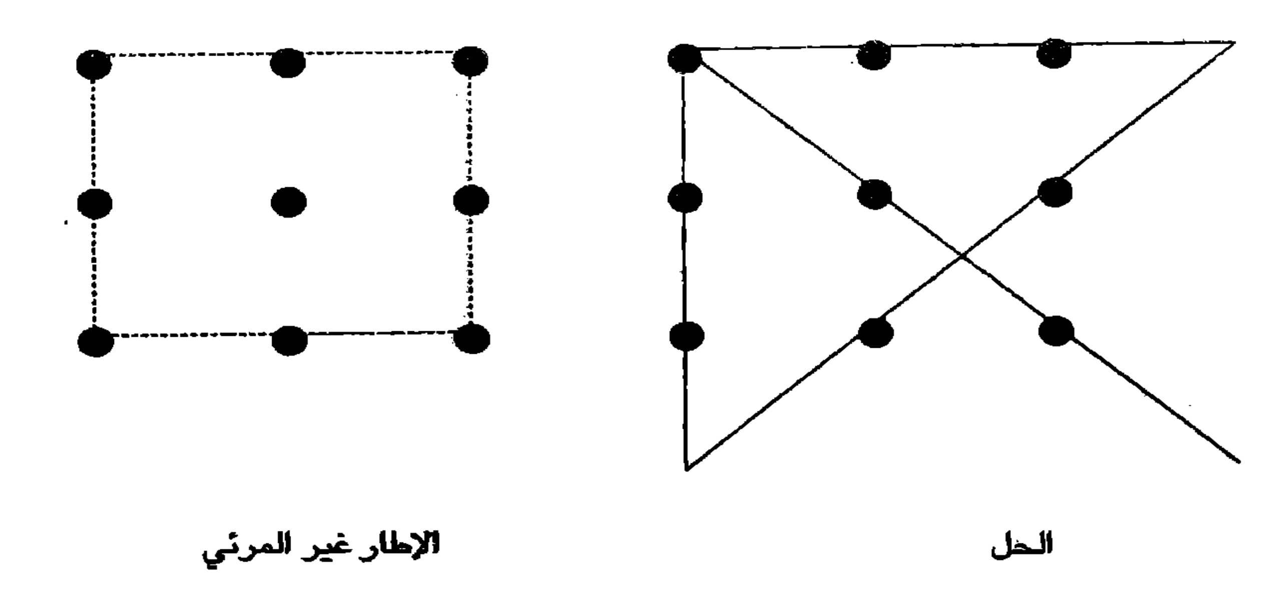
التفكير خارج الصندوق

إن التفكير القيم الذى ينتج عن العصف الذهني ليس إلا مجرد مقدمة إلى واحد أو اثنين من المبادئ الرئيسية للتفكير الإبداعي، ولا يعتبر كل ما يتعلق به. من أجل تطوير مهاراتك كشخص مبتكر يحل المشكلات، تحتاج إلى الاعتماد والممارسة على الإستراتيجيات المبينة أدناه.

نحو أسلوب أكثر ابتكارًا

يتحدى أسلوب العصف الذهني نوعًا واحدًا من افتراضات اللاوعي، وهو أن المطارق معدة لطرق المسامير أو أن المقصات للتقطيع، ولكن توجد أشكال أخرى من افتراضات اللاوعي التي قد تحول دون تفكيرك.

خذ مشكلات "النقاط التسع" و"ستة أعواد من الثقاب" كمثال في الفصل الأول، إن السبب وراء عدم قيام الكثير من الأشخاص بحل المشكلة الأولى هو أنهم يضعون إطارًا بدون وعي أو غير مرئي حول النقاط، ويحاولون حل المشكلة بهذه الطريقة. هذا مستحيل، ولكن إذا خرجت من ذلك القيد الذي فرضته على نفسك يمكن حل المشكلة بسهولة. (انظر إلى حل مشكلة "النقاط التسع" أدناه).



شكل ٦-١ حل معضلة "النقاط التسع"

بالمناسبة، نشرت معضلة "النقاط التسع" في عام ١٩٦٩، في كتاب يسمى *التدريب على اتخاذ القرارات*، والتي كانت أصل عبارة جديدة في اللغة الإنجليزية، والتي نُسبت إليَّ، وهي "*التفكير خارج الصندوق*".

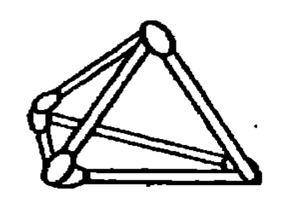
يوجد افتراض مشابه موضوع في المعضلة الثانية؛ حيث يفترض الأشخاص أنه يجب عليهم ترتيب أعواد الثقاب الستة في نمط من المثلثات متساوية الأضلاع على سطح مستو واحد، ولكنهم إذا أخذوا خطوة واحدة بسيطة وأعطوا لأنفسهم الفرصة أن يضعوا أعواد الثقاب فوق بعضها البعض فسيمكنهم بذلك أن يصلوا للحل الأول. ولكن إذا كسروا القيود ذات الأبعاد الثنائية وانطلقوا للتفكير بأبعاد ثلاثية مجسمة، فسوف يصلون إلى حل رائع.

من فضلك لا تغالطني: إنك لا تستطيع أن تفكر *بدون أن تضع افتراضات*، ولكنها ينبغي أن تكون افتراضات مُدركة بحيث يمكنك التراجع عنها عندما تصبح غير قابلة للإلغاء. إن الافتراضات التي تفشل في وضعها هي الافتراضات غير المُدركة، والعوائق أو القيود التي لا تعيها. هذه هي أحد الأسباب التي تجعل التفكير الفعال يحتاج إلى وجود التفاعل الاجتماعي؛ حيث إننا بحاجة إلى المساهمات النقدية من الآخرين لإزالة تلك المرشحات عن أعيننا.

كان لـدى أحـد كبار المديريـن بقسم التسويـق بشركة الأجهـزة المنزلية "هوفر" بالمملكة المتحدة، فكرة رائعة تتعلق بتقديم "رحلات طيران مجانية" كخطـة ترويجية ليزيـدوا من مبيعات منتجاتهـم، ولكن كان هـذا القرار سيئًا للغايـة، وسافر ٢٠٠٠٠٠ شخص برحلات طيران مجانية، ولكنها كلفت الشركة حوالـى ٤٨ مليـون جنيـه إسترليني. وقـام ١٢٧ شخصًا برفع دعـاوى قضائية للمطالبة بتعويض في المحاكم، باحتمالية أن يحصلوا على تعويضات من شركة "هوفر" بملايين الجنيهات إذا فازوا بالقضية. تمت إقالة رئيس شركة هُوفر بأوروبـا مـن منصبه الذي يدر عليه ٥٠٠٠٠٠ جنيـه إسترليني سنويًا ، وقد قام المـلاك الأمريكيـون ببيع الشركة سريعًا بثمن بخس. لا يوجد قرار قد تتخذه أسوأ من ذلك.



هرم



شكل ٦-٢ حل معضلة "أعواد الثقاب الستة"

مـا الذى أدى إلى هذا الفشل الذريـع؟ لأن مديري شركة "هوفر" اعتمدوا على افتراضات خاطئة؛ حيث افترضوا أنه عندما ينظر معظم الزبائن الذين اشتروا الأجهـزة إلـى المطبوعـة الصغيرة المكتـوب عليها عرض "رحـلات الطيران المجانيـة" - والأحـكام والشروط المعقدة التي كُتبـت بتعمد لردع المتقدمين للحصـول على الجائزة - هؤلاء الزبائن الجدد لـن يكلفوا أنفسهم عناء قراءة تلـك الشروط المعقدة من أجل تذكـرة طيران مجانية. لقد استهانوا بالعملاء! ثابر القليـل من الأشخاص لقـراءة جميع الأحكام والشـروط المعقدة من أجل تذاكر الطيران المجانية والتي جعلت الشركة تجثو على ركبتيها.

هـذه القصـة الحقيقية مثال سيجعلنـا نتذكر أهمية التحقـق لضمان عدم السمـاح للافتراضـات غير الملموسـة أن تكون بمثابة الشعـب المرجانية التي تختفي تحت سطح الماء والتي تمزق الجزء السفلي من السفينة.

انظر بنظرة أشمل للحلول

ترتبـط عبارتي "*التفكيـر خارج الصنـدوق*" بمبدأ التفكيـر الجانبي، والذي قدمـه المفكـر والكاتب الشهيـر "إدوارد دي بونو" في كتـاب *The Five Day Course in Thinking* (فـي عام ١٩٦٨). ويعني التفكير التخيلي التخلي عن منهج التفكير المتسلسل، يمكن أن نقول: "على جانب واحد".

التفكير الرأسي	*التفكير التخيلي*
الاختيارات	التغيرات
ابحث عما هو صحيح	ابحث عما هو خاطئ
يجب أن تتبع شيئًا واحدًا	ركز علـى الصلة ورحـب بتدخلات الحظ
انتقل إلى معظم الاتجاهات المحتملة	اكتشف الاتجاهات الأقل احتمالاً

التفكير الجانبي (أو التخيلي) يؤدي في كثير من الأحيان إلى عكس ما يبدو على أنه طريقة طبيعية أو منطقية للقيام بالأمور؛ فعلى سبيل المثال، الطريقة الأولى لعمـل السيـارات كانت تتضمن فرقًا من العمال ينتقلون مـن سيارة إلى أخرى، ولكن "هنري فـورد" قلب كل ذلك رأسًا على عقب، ووضع هيكل السيارات على سيور ومررها أمام العمال- وكان هذا مولد أول خط تجميع.

مـن المهم أن تفكر بشكل تخيلـي لأن أصل الحلول للمشكلات قد تقع خارج الصنـدوق الذي تعمل داخله؛ الذي تعمل به. لـدى الأشخاص المبتكرين نظرة واسعة للأمور ذات الصلة بعملهم: حيث ينظرون نظرة بعيدة، حتى إلى الأماكن البعيدة أو الأزمنة السحيقة، إلى حلول المشكلات التي يواجهونها. عندما اخترع

الخبير الزراعي في القرن الثامن عشر "جيثرو تال" آلة البذر استدعى فترة خبرته السابقة كعازف للأرغن: كان يحول الابتكارات التكنولوجية آنذاك من مجال إلى مجال آخر. يميل أغلبنا، مع ذلك، إلى التفكير في الغرف المغلقة، ومجموعات العمل هي ما تجعل التخصص ممكنًا؛ مما يشجع على التفكير ذي الأفق الضيق.

كن على استعداد لتحدي الافتراضات المسلم بها على نحو واسع، فكما يوضح تدريب "التسع نقاط" و"أعواد الثقاب الستة"، يعني التفكير خارج الصندوق أن تكون قادرًا على اكتشاف الافتراضات، والعادات أو الطرق المعتادة للتفكير والتي يسلم بها على نحو واسع دون نقد ولكن دون أي أساس واقعي، وهناك الكثير من طرق التفكير هذه التي نسلم بها بحكم المجتمع الذي نعيش فيه؛ حيث إنها جزء من ضمن التقاليد اليومية التي نقبلها كحقائق بدون الكثير من التدقيق. "كما يعلم الجميع أن..." .

عندما "يقر الجميع" بأن أمرًا ما صحيح فلا أحد يعلم شيئًا

تذكر "أندرو غلوف"، رئيس مجلس إدارة شركة "إنتل"، القول الذي تكرر كثيرًا لأحد من أساتذته عندما كان طالبًا: "عندما يقر الجميع بأن شيئًا ما هكذا، فاعلم أن لا أحد يعرف شيئًا" . لم ينس هذه المقولة طوال حياته المهنية وقدم المثال التالي وثيق الصلة بالموضوع.

بدأت مجموعتنا البحثية الصغيرة بشركة "فير تشايلد" (لأشباه الموصلات) قبل نحو ٤٠ عامًا بدراسة خصائص الطبقات السطحية والتي كانت محور الدوائر المتكاملة. في هذا الوقت، "كان الجميع يقر" بأن التوتر السطحي إحدى وسائل الميكانيكا الكمية، والتي كانت ستمنعنا عن بناء تلك الرقاقات. انتهى الأمر على أن لا أحد يعرف شيئًا: لم نجد أية توترات سطحية ، بل إن ما وجدناه مواد كثيرة ملوثة، وعندما حددناها وأزلناها، كان هذا طليعة صناعة الرقاقات التي نعرفها اليوم" .

كيف تستخدم عمقك العقلي؟

لا يمكن أن يكون التفكير الإبداعي عملية إجبارية، فإذا كنت تعمل على حل مشكلة ولم تصل للحل، يعد الأفضل غالبًا أن تتركها لبعض الوقت وتدع عمقك العقلي وعقلك الباطن ليتوليا الأمر. عقلك لا يعمل بدقة الساعة، رغم أنه يميل إلى تلبية المواعيد النهائية، فأحيانًا، أحيانًا قد تأتي الإجابة في منتصف الليل.

إن فهم مبدأ العمق العقلي قد يفتح الطريق لك لمزيد من الأساليب المبتكرة لحل المشكلات؛ فالكثير من الأشخاص لا يزالون يدركون أن عمقهم العقلي يمكنه القيام بالوظائف العقلية بالنيابة عنهم، مثل توليف الأشياء وتحويلها إلى مجموعات جديدة أو إقامة روابط جديدة في أثناء انشغالهم في أنشطة أخرى.

تخيل عقلك مثل جهاز الفاكس الشخصي، والذي سيكون دقيقًا ومرتبًا إذا ما قمت بالجلوس لمدة ساعة كل صباح قبل الفطور واستقبال رسائل فاكس ملهمة من عمقك العقلي. ولكن لا يسير الأمر هكذا، فقد يبدأ جهاز الفاكس بإحداث طنين في أي وقت من النهار أو الليل.

إذا كنت تفكر في شيء معين ولم تصل لحل، فتوقف، وبدلاً من استثمار مزيد من الوقت - وإنفاق الكثير من المال - قم بتحليل المشكلة مرة أخرى واعرف ما إذا كان بإمكانك أن تبتكر أسلوبًا جديدًا. عادة ما يكون إحباطك نتيجة واحدة من الحواجز العقلية الموضحة في الجدول في الصفحات ٧٢:٧٤. إن طرق تحليل المشكلات أو تحديد الأهداف هي نفسها وسائل لبرمجة العقل؛ حيث تبدأ الحلول الممكنة ومسارات العمل في الظهور لنا على الفور؛ حيث يعني وجود التأخير الزمني أن الأجزاء العميقة من العقل قد تم استدعاؤها وبذلت أقصى ما في وسعها.

ما مدى أهمية *إعداد الوقت* للتفكير الإبداعي؟! التحليل الواضح والدقيق، والتوليف والتخيل الإدراكي (باستخدام أساليب مثل العصف الذهني سواء في مجموعات أو فرادى)، والتدريب على تقييم وظيفة التفكير بطريقة إيجابية وليست سلبية - كل هذا مهم لوضع الأسس للتفكير بأسلوب مبتكر (انظر صفحة ٧١).

إذا كنت تخطط للتجربة وتجرب جلسة قبل الفطور، فمن المفيد دائمًا القيام بمرحلة الإعداد في الليلة السابقة. تخيل نفسك مثل مهندس الديكور، تكشط الخشب وتسد الفتحات وتقوم بوضع طبقة من المعجون هنا وهناك قبل أن تدهن الطبقة الأولى في اليوم التالي.

أساليب التفكير الإبداعي

الإعداد	العمل الشاق. عليك أن تجمع وتصنف المعلومات المتعلقة بالموضوع، وتقوم بتحليل المشكلات بدقة بقدر ما تستطيع وإيجاد الحلول الممكنة.
الاهتمام	هذه هي مرحلة العمق العقلي. العمل الذهني - التحليل، والتوليف والتقييم - تتابع المشكلة في عقلك الباطن. تنفصل أجزاء المشكلة وتظهر مجموعات جديدة، وهذا قد يتضمن عوامل أخرى مخزنة في ذاكرتك.
الرؤية	لحظة "الاكتشاف". فكرة جديدة تنشأ في عقلك الباطن، سواء تدريجيًا أو بشكل مفاجئ، مثل السمكة التي تقفز فجأة من الماء. هذه اللحظات غالبًا ما تحدث عندما لا تفكر في المشكلة، أي في وضع استرخاء العقل.
الفاعلية	تلعب هنا قدرتك على التقييم دورًا. الفكرة الجديدة، والرؤية، والحدس، والحس الباطني أو الحاجة إلى اختبار دقيق للحل. يتم القيام بذلك بصورة خاصة إذا شكلت أساسًا للعمل من أي نوع.

مع أنه من المفيد لك أن يكون لديك إطار عمل داخل ذهنك، تذكر أن العملية الذهنية الفعلية تكون أقل تنظيمًا مما يوضحه الجدول أعلاه. فكر في المراحل

كأربع نوتات موسيقية والتي يمكن عزفها بتسلسل مختلف أو دمجها معًا في تناغم معقد.

"موزارت"

كتب "موزارت" رسالة لصديقه قال فيها: "عندما أكون وحدي تمامًا أو في أثناء الليل عندما أكون مستيقظًا، تتدفق أفكاري بصورة جيدة. في مثل هذه الحالات، مـن أين وكيف تأتي لا أدري ولا أستطيع أن أكبحها، ولا أسمـع في مخيلتي تسلسـل أجزائها، ولكني أسمعها في الوقت نفسه معًا".

الحواجز العقلية

نقص الحقائق	إذا كنت غير واثق بأن لديك كل المعلومات المتعلقـة بالموضـوع، فستتـردد بشـكل تلقائـي عن التنفيـذ. قم ببعضـ البحث، وقد يجعلك هذا تتحرك من جديد.
عدم الاقتناع	يمكـن أن تجـد الأمـر صعبًا إن لـم تقتنع بالمهمـة أو الطريقـة التي طلـب منك أن تنفذها. حدد هدفًا جديرًا بالاهتمام.

عدم وجود نقطة للانطلاق	ربما تبدو المشكلة كبيرة بحيث لا تدري من أين تبدأ. إذا كان الأمر كذلك، فقم بأخذ المبادرة من حيثما تكون، ويمكنك دائمًا أن تغيرها فيما بعد. ويأتي الإلهام بعد أن تبدأ وليس العكس.
انعدام القدرة على رؤية الأشياء	ربما تكون قريبًا جدًّا من المشكلة، وبخاصة إن عايشتها لفترة طويلة أو كنت قلقًا بشأنها باستمرار؛ لذا حاول أن تتركها لمدة أسبوع وقم باستشارة الأشخاص الآخرين؛ فقد يساعدونك بمجرد أن تشرح لهم الأمر، وقد يرونها من زوايا أخرى.
عدم وجود الحافز	هل تريد للأمر أن يحدث كما تريد؟ يتطلب التفكير الإبداعي مثابرة في مواجهة صعوبات يمكن التغلب عليها. إذا كنت تؤجل الأمور باستمرار، فقد يكون هذا إشارة في قرارة نفسك إلى أنك تفتقد الحافز الضروري، فقم بتنشيط عزيمتك.

إن مهمة التفكير الإبداعي لحل المشكلات هي أن تبتكر أفكارًا جديدة. ولكن تذكر أنه في مرحلة معينة سيجب أن تلعب مهارات التقييم لديك دورًا. إليك ستة أسئلة تطرحها حول أية أفكار، أو حلول أو مسار عمل جديد:

- هل هي جديدة حقًّا؟
- هل هي ذات صلة وعملية معًا؟
- من الذين سيشملهم؟

- كم ستتكلف؟
- كم ستوفر؟
- هل ستتطلب المزيد من التقييم الرسمي؟

في أوقات التغيرات السريعة مثل عصرنا الحالي، هناك حاجة ماسة لمهاراتك كمفكر مبدع، هذا إذا ما كنت تستطيع أن تفكر بشكل منتج وبناء، وكذلك بشكل تحليلي ومنطقي، ومن شأن هذه المهارات أن تمنحك أبعادًا أخرى في كل عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات.

النقاط الأساسية

- من بين الأسس القيمة لتحسين أسلوبك الإبداعي في الحياة والعمل هو أن تتعلم كيف تفكر خارج الصندوق. يعني ذلك في الأساس أن تكون مستعدًّا لأن تتحدى الافتراضات المعارضة غالبًا - تمامًا مثل تلك التي تضع قفصًا غير مرئي حول العصفور لتمنعه من التفكير.
- من بين أشكال التفكير خارج الصندوق أن تفكر بشكل تخيلي - التفكير الجانبي لأنه أحيانًا ما يكمن حل مشكلة ما - في المراحل الأولى - في نطاق الخطوة الأولى للشخص، ولكن بطريقة مختلفة تمامًا عنها.
- ثمة خطورة في إضفاء الطابع الرسمي على أي جانب من جوانب العملية الإبداعية - إنه التوازن الدقيق بين اتباع عملية عقلية واعية أو إطار عمل وأن تكون موجهًا بواسطة الرغبة الطبيعية للعقل. ولكن يستحق هذا أن تضع في الاعتبار التسلسل المنطقي:

الإعداد

الاهتمام

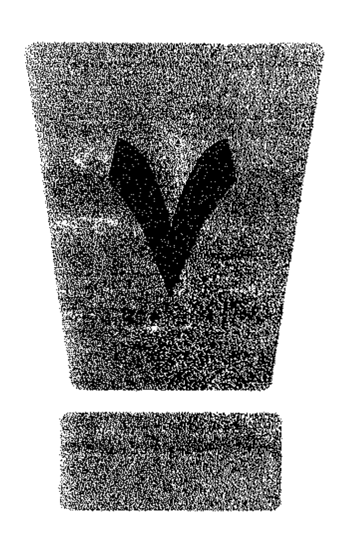
الرؤية

الفاعلية

- التفريغ - الانتظار حتى تبرز الأفكار البسيطة - هو مجاز لدور العمق الذهني، فلدينا جميعًا عمق ذهني هادف ومفيد يختلف باختلاف استفادة كل منا به.
- كتب الروائي "اي إم فورستر" عن "الحالة الإبداعية" أنها مثل الشخص الذي "ينسلخ عن ذاته"، فيتخلى عنها كما لو كانت دلوًا في عقله الباطن ويخرج شيئًا عادة ما يكون بعيدًا عن متناول يديه، ومن ثم يمزج هذا الشيء بالخبرة البسيطة، ونتيجة لهذا المزيج ينشأ شيء جديد".

العقل ليست له علاقة بطريقة اكتشاف الشيء؛ هنا تأتي قفزة الإدراك، أطلق عليها الحدس أو ما تشاء، ويأتي إليك الحل وأنت لا تدري كيف حدث ذلك وما السبب.

"ألبرت أينشتاين"



تنمية مهارات تفكيرك

قال "ونستون تشرشل" ذات مرة : " أنا على استعداد دائم للتعلم، ولكن لا أحب أن يفرض عليَّ التعليم". في الواقع، عندما تدرس، فإنك تتعلم - بنفسك. لا شك في أنه لو كان سقراط حيًّا، لكان علمنا كيف نفكر ولكنه توفي. إن اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة مبتكرة لا تعتبر مواد يمكن تدريسها في المدارس والجامعات، ولا يوجد كيان رسمي لهذه المعرفة مدعومًا بالأبحاث التجريبية. وبالتالي، إذا كنت تريد أن تنمي مهارات التفكير لديك، فمهمتك في الأساس هي تنمية نفسك بنفسك. سوف نعرض في هذا الفصل بعض الإرشادات للتفكير السليم والتي ستحتاج إليها إذا قررت أن تسير على هذا النحو.

ماذا يعني المفكر العملي الفعال؟

أن تقوم بتحديد صورة واضحة لنوع المفكر الذي تود أن تكون عليه هي أول خطوة تحتاج إلى اتخاذها. وعبر تكوين تصور واضح لما ستصبح عليه في يوم ما يمكن أن يكون بمثابة شيء تتمسك به. تذكر ما الهدف من تكوين التصور لما ستصبح عليه، ومن ثم العمل بشكل عكسي.

يمكنك أن تنفذ هذا الأمر بشكل مختصر عن طريق تسجيل جميع المعرفة، والمهــام أو المهارات التي تود أن تكتسبها بتواريخ محددة. عليَّ أن أعترف، مع ذلـك، بأن هذا الأمر لم ينجح معي؛ حيث إنها طريقة أكاديمية بحتة؛ لذا فإني أقتــرح طريقــة أكثر بساطة، والتي يمكن أن تفهمهــا الشعوب السحيقة في بحر الجنوب.

في تمرين ٥ الموضح أدناه، أدعوكم إلى استدعاء الأشخاص الذين أعجبت بمهــارات التفكير لديهم، والذين قد يكونون أشخاصًــا قد عرفتهم شخصيًّا أو درسـت عنهم بشيء من التعمق (مثلاً، قرأت أكثر من سيرة ذاتية لهم). اكتب فــي العمود الأيسر بإيجــاز وبشكل محدد مهارات التفكيــر تلك التي طبعت في ذهنـك وتود الآن أن "تلتهمها" عن طريق استيعابها وهضمها في داخلك بحيث تصبــح جــزءًا منك. اكتب، على سبيل المثال، أية ملاحظــات أساسية أو أقوال مأثورة من خلال تلخيص الحكمة العملية الخاصة به.

التمرين الخامس

مرشدوك لمهارات التفكير الشخصي

الاسم	مهارات التفكير

خــذ بعض الوقت فــي أداء هذا التمرين وحاول أن تتمعــن جيدًا في دراسة هذه الوظائــف (التحليل، والتوليف، والتقييم) والنمــاذج التطبيقية للتفكير الناجح

(اتخاذ القرارات، حل المشكلات والتفكير الإبداعي)؛ ففي نهاية الأمر، إنك لن تتناول وجبة مكونة من مكون واحد فقط.

ربما ستجد أنه من السهل أن تفكر في أسماء شخصين أو ثلاثة أشخاص - أحد الأبوين، أو صديق، أو شريك حياة أو مدير عملت معه - والذي ضرب مثالاً على مهارة تفكير كنت تتمناها. إذا كان الأمر صعبًا، ولا يمكنك التفكير في أسماء لتكمل تمرين ٥، فاتركه لأسبوعين أو ثلاثة، وسوف يقترح عليك عمقك العقلي أسماء أخرى وأمثلة أخرى - وتأثيرات أصبحت راسخة أكثر داخل العقل الباطن.

من قائمة مهارات التفكير "المرغوبة" سيمكنك البدء في إيجاد تصور مركب وخيالي للمفكر العملي المثالي. ستجد أنه يمتلك ١ المهارات التحليلية، ٢ تخيلاً خصبًا وإبداعيًا، ٣ القدرة على المرونة والإنجاز، ٤ البصيرة الاستثنائية لحالات عدم اليقين وحالات عدم إمكانية التوقع، ٥ الشجاعة في تحمل المخاطرات المحسوبة، ٦ إدراكًا حدسيًا لما يدور سرًا، ٧ انعدام الغرور والترحيب بالانتقادات، ٨ يكون حاسمًا عندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار، ٩ القدرة على احتمال الغموض عندما يكون الوقت غير مناسب لاتخاذ قرار.

والآن الشخص المثالي الذي يمتلك كل هذه المهارات - أيًا كانت - غير موجود على أرض الواقع، ولن يكون موجودًا أبدًا. قد تكون سمعت قصة الشاب الذي حاول البحث عن الزوجة المثالية في جميع أنحاء العالم، وبعد عدة سنوات وجد الزوجة المثالية - ولكن، للأسف، كانت تبحث هي عن الزوج المثالي! سوف يغريك الكمال - ولكن الامتياز أمر ممكن التحقيق.

ما سيحققه التمرين هو أنه سيعطيك هدفًا لتحقيقه. إن المفكرين المتطورين في أي مجال يحتاجون إلى التناغم: مثل الرياضيين، يركزون على مجموعة واحدة من العضلات دون غيرها. هل كنت تعلم أن العدائين غير مؤهلين للركض لمسافات طويلة؟ أنا لا أؤيد فكرة أنه يجب عليك أن تصبح مفكرًا مثاليًا تمامًا، نوع من "المفكرين المناسبين لكل العصور". في الواقع، أقترح عليك أن تنظر بعناية في مجالك وأين ترى نفسك في وظيفة ١ بعد خمس سنوات ٢ أو بعد عشر سنوات. الفكرة هي أنه ينبغي أن تكون خطتك متعلقة

بمجالك، رغم أنه، بالتأكيد، ليس كل مرشدي مهارات التفكير الشخصي الذين يعجبونك من المجال نفسه الذي تعمل به - على الأقل لا أتمنى ذلك، غير ذلك أقترح أن "مدى علاقة الأمر بالموضوع" يحتاج إلى التوسع.

تحقق من أنك في الموقع المناسب

إن بعض مهارات التفكير عامة وقابلة للتغير وتتغير حسب الموقف إلى حد ما. كما أن عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات ليست مجردة: بل إنها موجودة في مجال معين، متعلقة بالعلوم الخاصة به، والعادات، والأساطير والقيم.

ناقش معي "ديمتري كومينو"، مؤسس شركة "دكسيون بي إل سي"، ذات مرة كتابًا أكتبه حول التحفيز؛ حيث قال: "بحكم خبرتي من الصعب أن تقوم بتحفيز الأشخاص بل من الأفضل أن تختار أشخاصًا لديهم الدافع بالفعل". المبدأ نفسه يسري، على مهارات التفكير، فمن الصعب حقًّا أن تعلم أن نفس المهارات ليست مألوفة بالنسبة لك. لذلك اختر مجالًا يناسب حياتك كمفكر. ما الموقع المناسب لك في العمل؟ (انظر الجدول أدناه).

العوامل الرئيسية لاختيار مجال عملك

ما اهتماماتك؟	الاهتمام هو حالة شعورية عليك أن تولي اهتمامًا خاصًا بها. الاهتمام الخاص يجعل من الأسهل اكتساب المعرفة والمهارات.
ما مواهبك؟	الموهبة هي قدراتك الطبيعية، وما أنت مؤهل له على حسب القابلية. وبشكل خاص، الموهبة هي القدرة على التعلم أو اكتساب مهارة خاصة، وقد تتراوح موهبتك ما بين كونها هبة أو ملكة لتكون ببساطة أعلى من المتوسط.

ما العوامل المتعلقة بطباعك؟	الطباع هي عامل مهم؛ فبعض الأشخاص، على سبيل المثال، قد يقلقون في المواقف التي تتطلب اتخاذ القرارات في حالات القلق والخطر، بينما ينجح الآخرون في ذلك. ويفضل بعض الأشخاص أن يحلوا المشكلة بدلاً من اتخاذ القرار.

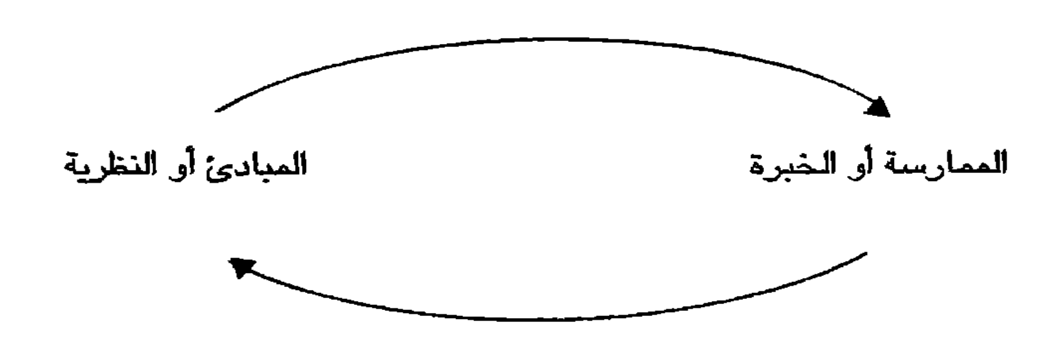
عادة ما يكون من الأسهل أن تحدد المجالات التي لا تناسبك؛ لأنك تفتقر إلى مستوى الاهتمام الضروري، والاستعداد الذهني أو السمات المزاجية لتقوم بها بشكل جيد.

دعني الآن أضع الافتراضات التي توضح إن كنت في الموقع المناسب. أو أنك تمتلك الكثير أو القليل من المواهب الشخصية المناسبة، أي أنك كنت قادرًا على، اكتساب المعرفة والمهارات المهنية/الاختصاصية المطلوبة واستمتعت بالقيام بذلك. لقد وضعت بالفعل أسس النجاح بالفريق، والمستوى التشغيلي والإستراتيجي للقيادة، وبالتالي ستكون لديك المصداقية بين زملائك. ما عليك فعله الآن هو التركيز على المهارات العملية - والمهارات العامة أو القابلة للتحويل - ففي موقف يتطلب اتخاذ القرارات وحل المشكلات كيف يمكنك اكتسابها؟

كيفية تصميم إستراتيجيتك التعليمية

قبل أن تخطط لبرنامجك الخاص بالتعلم الذاتي من المفيد أن تذكر نفسك بالغرض الأساسي من التعلم. (انظر شكل ٧-١)

استدع ما تم ذكره أعلاه حول مهارات التفكير وكون بعضها عامًّا والبعض الآخر متعلق بالمواقف. وعندما تقفز الشرارة بين هذين القطبين يظهر التعلم لذلك فأنت بحاجة لكليهما.



شكل ٧-١ كيف نتعلم

إن عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات عمليات محورية في حياة أي شخص فصارت لدينا خبرة كبيرة بها، وكلما انتقلت إلى مجال مهني وبدأت في اتخاذ القرارات والتصدي للمشكلات، تتراكم لديك حصيلة احتياطية من الخبرة، فتتعلم من أخطائك، وفي الجانب الاختصاصي لعملك قد تمتلك مجموعة من المعارف - والمبادئ أو النظريات - لكي تستثمرها في تنمية خبرتك. كيف يمكنك تطبيق طريقة التعلم نفسها على مهارات التفكير؟ إليك بعض الاقتراحات العملية:

- اقرأ هذا الكتاب مجددًا وضع خطًّا تحت كل المبادئ الأساسية، وضع نجمة على النماذج أو أطر العمل التي يمكنك تطبيقها. ابْنِ نظريتك الخاصة .
- قم بعمل قائمة بمهارات التفكير الخاصة بك فيما يتعلق بمجال عملك. ما نقاط القوة لديك وما النقاط التي يمكنك تطويرها؟
- انظر إن كان بإمكانك تحديد متخذي القرار والمختصين في حل المشاكل الممتازين في مجالك والذين يمكنك الوصول إليهم، واطلب إن كان بإمكانك إجراء مقابلة معهم لوقت قصير لاكتشاف أية مبادئ - إن وجدت - كانوا يقومون بتطويرها كمفكرين تطبيقيين.
- اختر قرارًا واحدًا سيئًا اتخذته مؤسستك في أثناء الثمانية عشر شهرًا الأخيرة، ثم سجله كدراسة حالة، وألزم نفسك بخمسة دروس رئيسية يجب تعلمها حول اتخاذ القرار، وإذا كنت تريد تطوير شجاعتك الأدبية، فأرسل الدراسة إلى رئيسك التنفيذي!

- اختر الآن أية فكرة جديدة رائعة في مجالك، داخل المؤسسة التي تعمل بها أو أية مؤسسة أخرى. اقصد "بالابتكار" فكرة جديدة نجحت "في السوق" (منتج أو خدمة جديدة)، ومرة أخرى، سجله كدراسة حالة وأبرزها في نهاية الخمسة أو الستة دروس الرئيسية للمختصين في حل المشكلات.

- ضع لنفسك برنامجًا لقراءة الكتب. "سوف يناسبك هذا، أليس كذلك؟"، ولكن يجب ألا ألح عليك لتقرأ الكتب – لقد قرأت هذا الكتاب بالفعل. إذا استمتعت بقراءته، ووجدت أنه مفيد، فحاول أن تقرأ كتابًا واحدًا كل عام حول القيادة (انظر القراءات الأخرى لبعض الاقتراحات) وسيرة شخص رائع في مجالك. مرة أخرى، قم بوضع خط تحت المبادئ الأساسية بالقلم الرصاص. لا شك في أنك تستطيع توفير الوقت لكتاب واحد في ٥٢ أسبوعًا؟

- قم بعمل دفتر يحتوي على كل المبادئ، والأمثلة، والنصائح العملية، والأقوال المأثورة، و الاقتباسات ودراسات الحالة في صورة مختصرة. وعندما يكتمل، خذه معك في رحلة عرضية بالقطار، أو الطائرة، واقرأها بتمعن واربطها بخبرتك الحالية.

- استغل أية فرص تأتيك لحضور الدورات أو الندوات التي تقدم لك المعرفة في المجال العام للتفكير الفعال. يجب عليك، على سبيل المثال، أن تكون على دراية جيدة بمعلومات التكنولوجيا التي يمكنك أن تحصل عليها – والتي لا تستغلها – في الوقت الحاضر في مجالك وعليك أن تبرع في استخدام الحاسب.

- وأخيرًا، قم بعمل تغيير لتسعى إلى انتقاد نفسك كمتخذ قرار ومختص في حل المشاكل، ومع أن الانتقاد حاد، وقد يحمل سلبيات، إلا أنك ما زلت تحتاج إليه لكى تستفيد. في الجزء الأصعب في الأمر هو أنك متعلم ذاتي، ولكن تذكر القول المأثور المتعلق بمجال الرياضة: "بدون الجهد، لا يوجد فوز". إن انتقاداتك، أيًا كانت الدوافع أو الأساليب، تعوضك عن خدمة الأصدقاء الحقيقيين؛ لذا دقق في تعليقاتهم من أجل الوصول للحقيقة القيمة.

في أي برنامج للتعلم الذاتي، تلعب الخبرة الدور الأساسي، ولا مفر من ذلك. ولكن إن اعتمدت فقط على تعلم ما يسمى "بحصيلة الخبرة" كما أن التكاليف سوف تهرم قبل أن تتخرج لتستفيد من الكثير من هذا المقرر التعليمي! كما أن التكاليف التي سوف تدفعها في الطريق سوف تكون مرتفعة للغاية. على الرغم من صغر محتوياته، يعطيك هذا الكتاب المكونات الأساسية - أطر العمل والمبادئ الأساسية - التي يمكنك استخدامها لتقلل من الوقت الذي تستغرقه لتعلم الخبرة والمبادئ.

سوف تبدأ في تطوير معرفتك من هذه المهارات العملية وقدرتك على تطبيق هذه المعرفة في كل المواقف التي يحتمل أن تكون متحدية ومجزية والتي تنتظرك. حظًا سعيدًا!

النقاط الرئيسية

- قد تكون المعرفة مجرد شائعة حتى تصبح حقيقة، يقول المثل في دولة بابوا "غينيا الجديدة "فكر في عقلك كأنه عضلة - أو مجموعة عضلات؛ حيث يخبرك هذا الكتاب بطريقة تمهيدية عن كيفية بناء هذه العضلات ولكن أنت من عليه بذل الجهد، فهل أنت متحمس للقيام بذلك؟
- لا تعتقد أن التفكير مسألة صعبة، أو متعبة أو شاقة - إذا قمت بذلك فمن المؤكد أنك لن تصر على تطوير وتحديد مهارات التفكير لديك. إن مهمة التفكير ممتعة، حتى عندما - أو خاصة عندما - نواجه مصاعب لا يمكن التغلب عليها.
- من المرجح أن تكون ناجحًا كمفكر عملي إذا نجحت في إيجاد المهنة المناسبة، وموقعك اللائق في عالم الأعمال. يرشدك هذا الدليل إلى وظيفة ومجال عمل مناسبين لاهتماماتك، وموهبتك وطباعك.
- قال "جاليليو" لم أقابل شخصًا جاهلًا في حياتي لم أتعلم شيئًا منه"، قدر هؤلاء الأشخاص الذين تقابلهم - كأشخاص نقرأ عنهم في الكتب - والذين يمكنهم أن يعلموك أمورًا عن كيفية التفكير.

* ينبغـي أن تكـون الحكمـة العمليـة هدفـك كمفكـر وبخاصة فـي المجال التطبيقـي لاتخاذ القرار؛ حيث إن الحكمـة العملية هي خليط من الذكاء، والخبرة والجودة.

أَتَعَلَّمُ أكثر من أولئك الذين تحدثوا معي وليس من علموني.

رجل الدين "أوغسطينوس"

حل أحجية "من يمتلك الحمار الوحشي؟"

يمكن حل هذه المعضلة عن طريق التفكير التحليلي والمنطقي - والمنطق الاستنتاجي - والمثابرة! ومن الضروري أن نتعامل معها كمصفوفة.

قد توجد عوائق في منتصف أية عملية حل لمعضلة، أو ربما قفزات عقلية؛ لذا فإن الطريقة الوحيدة لمعرفة أي طريق نتبعه عن طريق أسلوب التجربة والخطأ. فإذا سلكت الطريق الخطأ، فإنه يجب عليك أن تعود أدراجك وسيمكنك أن ترى الآن كيف تمكن بعض الناس من إيجاد حل الأحجية في ١٠ دقائق!

ما يلي إحدى طرق حل المعضلة.

استمر في التفكير في الحقائق من ١ إلى ١٥ في تسلسل.

ركز على الأدلة لأنه لا يوجد سوى حل واحد.

ها هو:

١ توجد خمسة منازل، كل منها به باب رئيسي بلون مختلف ويعيش داخله أشخاص من مختلف الجنسيات، مختلف الحيوانات الأليفة والمشروبات، ويأكل كل شخص نوعًا معينًا من الطعام.

٩ يُشرب الحليب في المنزل الذي يقع في الوسط.

١٠ يسكن الرجل النرويجي في المنزل الأول من ناحية اليسار.

١٥ يسكن الرجل النرويجي بجانب المنزل ذي الباب الأزرق.

ثم انظر إلى المعلومات والتي بها إجابتان محتملتان، وهذه أول قفزة عقلية. كالتالي:

٦ إن المنـزل ذا الباب الأخضر يقـع مباشرة على ناحية اليمين (من ناحية يمينك) من المنزل ذي الباب العاجي اللون.

إذا وضعـت الباب العاجي اللـون في المنتصف، مع البـاب الأخضر من ناحية اليميـن، تكـون الإجابـة خاطئة، ولكن لا يـزال أمامك أن تتقـدم لاكتشاف من يشرب الماء. مع ذلك، لا يمكنك أن تذهب أبعد من ذلك.

إذا وضعـت البـاب العاجي اللون فـي المنزل الرابع مع البـاب الأخضر من أقصـى اليمين، تكون الإجابة صحيحة وتستطيع الاستمرار بشكل منطقي، وبما أنك وجدت أن المعلومات الأخرى تحتوى على إجابة واحدة، كالتالي:

٢ يعيش الرجل الأسترالي في المنزل ذي الباب الأحمر.

٤ تُشرب القهوة في المنـزل ذي الباب الأخضر.

٨ تؤكل التفاحات في المنزل ذي الباب الأصفر.

١٢ تؤكل التفاحات في المنزل بجانب المنزل الذي يبقى فيه الحصان.

ثـم انظـر إلى المعلومات التـي بها إجابتـان محتملتان. هذه هـي ثاني قفزة عقلية، كالتالي:

٣ يمتلك الرجل الإيطالي كلبًا.

إذا وضعـت الرجل الإيطالي في المنزل ذي الباب الأخضر فأنت مخطئ، ولكن لا يزال بإمكانك معرفة من يشرب المياه.

إذا وضعـت الرجل الإيطالي في المنزل ذي الباب العاجي فأنت على صواب ويمكنـك الاستمـرار بشكل منطقـي، وبما أنك وجـدت أن المعلومـات الأخرى تحتوي على إجابة واحدة. كالتالي:

٥ يشرب الرجل الأوكراني الشاي.

١٣ يشرب آكل الكعكة عصير البرتقال.

وبناء عليه فإن الرجل النرويجي يشرب المياه.

١٤ يأكل الرجل الياباني الموز.

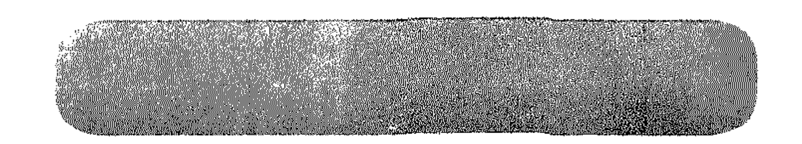
٧ يمتلك آكل المشروم القواقع.

١١ يعيش الرجل الذي يأكل البصل في المنزل بجانب الشخص الذي يمتلك الثعلب.

وبناء عليه فإن الرجل الياباني هو من يمتلك الحمار الوحشي.

هنـاك طريقة أخـرى لحل هـذه المشكلـة وهي بتكويـن قالـب باستخدام الجنسيات بدلاً من أرقام المنازل:

الأبواب الرئيسية	الأصفر	الأزرق	الأحمر	اللون العاجي	الأخضر
السكان	*النرويجي*	الأوكراني	الأسترالي	الإيطالي	*الياباني*
الحيوانات الأليفة	الثعلب	الحصان	القواقع	الكلب	*الحمار الوحشي*
المشروبات	المياه	الشاي	الحليب	عصير البرتقال	القهوة
الأطعمة	التفاحات	البصل	المشروم	الكعكة	الموز



Alder, H (1995) *Think Like a Leader: 150 top business leaders show you how their minds work,* Piatkus, London

de Bono, E (1968) *The Five Day Course in Thinking,* McGraw-Hill, Maidenhead

de Bono, E (1971) *Lateral Thinking for Management,* McGraw-Hill, Maidenhead

de Bono, E (1971) *The Use of Lateral Thinking,* Penguin, London

de Bono, E (1985) *Six Thinking Hats,* Penguin, London

Buzau, T (1974) *Use Your Head,* BBC Publications, London

Culligan, M J, Deakins, C S and Young, A H (1983) *Back to Basics Management,* Facts on File, New York

Dawson, R (1994) *Make the Right Decision Every Time,* Nicholas Brealey, London

Drucker, P (1966) *The Effective Executive,* Harper & Row, New York

Drucker, P (1967) *The Practice of Management,* Heinemann, London

Kepner, C H and Tregoe, B (1965) *The Rational Manager,* McGraw-Hill, London

Koestler, A (1964) *The Act of Creation,* Hutchinson, London

Rawlinson, J G (1983) *Creative Thinking and Brainstorming,* Gower, Aldershot

Thompson, R (1975) *After I Was Sixty,* Hamish Hamilton, London

من قبل المؤلف نفسه

Effective Decision Making (1985), Pan, London
Effective Innovation (1996), Pan, London
Effective Leadership Masterclass (1996), Pan, London
How to Grow Leaders (2005), Kogan Page, London *The Inspirational Leader* (2005), Kogan Page, London *Leadership and Motivation* (2006), Kogan Page, London
Not Bosses But Leaders (2006)



آلة البذر ٦٩
آن واحد ٩
أجزاء المشكلة ٧١
أحد التجار ٢٦
أحواض التخزين ٥٤
أحيان كثيرة ٣١
أداء الأفراد ٢٨
أداء النظام ٥٦
أسلوب التعامل ٥٥
أسلوب العمل ٢٩
أشكال الانتقاد ٥٨
أشكال التعبير ٦٢
أشكال التفكير ٤٧، ٧٤
أضلاع متساوية ٧
أعواد الثقاب ٧، ٤٨، ٦٦، ٦٧، ٦٩
أفكار الآخرين ٥٩
أفكار كثيرة ٦٠
أمور مشتركة ٣٦
أندرو غلوف ٦٩
أنواع السيارات ٢٥
أنواع المشكلات ٥٥
أوقات التغيرات السريعة ٧٤
أول قفزة عقلية ٨٧
أيام قليلة ١٤
إجراء مقابلات ١٢
إجراء مقابلة ٨٢
إضفاء الطابع الرسمي ٧٤
إطار عمل ٤، ٣٣، ٧١، ٧٤
اتخاذ الاختيارات ٣٢
اتخاذ الخطوات ٣٣
اتخاذ القرارات ٩، ٣، ٤، ٩، ١٦، ١٩، ٢٠، ٤٩، ٦٦، ٧٧، ٧٩، ٨٠، ٨١، ٨٢
اتخاذ القرارات ٥
احتمالية النجاح ٢٨
اختلاف أساسي ٥
اختيار السيارة ٢٥
اختيار المسار ٥٥
اختيار المسارات ٢٨، ٤٩
استخدام الخيال ٦٢
استخدام المطرقة ٥٦
استرخاء العقل ٧١
استعداد دائم ٧٧
استمرارية الفريق ٣٦، ٣٧
افتراضات اللاوعي ٦٥
افتراضات خاطئة ٦٧
اكتشاف الافتراضات ٦٩
اكتشاف الشيء ٧٥
اكتشاف المغالطة المنطقية ١٠

العصـف الذهنـي ١٠، ٥٧، ٥٨، ٥٩، ٦٠، ٦١، ٦٢، ٦٣، ٦٥، ٧٠
انهيار ثلجي ٤٩
اهتمامات الأفراد ٢٨

تأثيرات
الشعور ٣٣
تحديد الأهداف ٧٠
تحديد المشكلة ٥٥
تحديد الهدف ٣٣، ٤٩
تحقيق النجاح ٤، ٣٨
تحقيق قانون ١٠
تحليل المشكلات ٧٠
تذكرة طيران ٦٧
تسلسل تام ١٩
تسليم السيارة ٢٦
تسمية واحدة ١١
تصحيح المشكلة ١٥
تغيير الأجهزة ٥٤
تفكيرك العملي ٥
تقدير العواقب ٢٨
تقدير المخاطر ٢٧
تقييم القرار ٣١، ٥١
تكرار المشكلة ٥٤
تلبية الضروريات ٢٦
تناغم معقد ٧٢
تنظيف الأطباق ١٤
توترات سطحية ٦٩
توليد الأفكار ١٢، ٦٣
تيار واحد ١٦

ثلاث دقائق ٧
ثمن المناقصة ١٤

جانب حتمي ٣٠
جانب واحد ٦٨
جان بول سارتر ٦١
جان سموتس ١٢
جزء صغير ٢٠
جلسة تدريب ٦١
جنرال موتورز ٢٤
جنسيات مختلفة ٨
جوانب التفكير ٢٨
جون ديولي ١٧

حاجة ماسة ٧٤
حالات القلق ٨١
حالات معينة ١٠
حالة الطقس ٤٩
حالة المشكلة ٤٩
حالة شعورية ٨٠
حجم القائمة ٥١
حدوث مشكلات ٤٩
حصيلة احتياطية ٨٢

الوصول إلى الحقيقة يتطلب إزالة العوائق
التي تعترض المعرفة، ومن أهم هذه العوائق
رواسب الجهل، وسيطرة العادة، والتبجيل المفرط
لمفكري الماضي
أن الأفكار الصحيحة يجب أن تثبت بالتجربة

روجر باكون

حصريات مجلة الابتسامة
** شهر إبريل 2016 **
WWW.BTESAMH.COM

التعليم ليس استعدادا للحياة ، إنه الحياة ذاتها
جون ديوي
فيلسوف وعالم نفس أمريكي







"جون أدير هو أول أستاذ لمادة دراسات القيادة في العالم، وهو يظل المرجع الأهم في هذا المجال".

صحيفة صانداي تايمز

"لقد حول فهمنا للكيفية التي تعمل بها القيادة، والكيفية التي يمكن أن يصبح بها التنفيذيون قادة أعمال".

المؤسسة الأوروبية للتنمية الإدارية

إن ضمان وجود ابتكار ومقاربة إبداعية للتحديات الجديدة هو أمر شديد الأهمية لنجاح القيادة؛ فالقدرة على التواصل وتقاسم الأفكار لا يتطلبان مهارة أقل من ذلك.

سوف يساعدك ***هذا الكتاب*** في التقنيات والنماذج الرئيسية لاتخاذ القرارات بثقة. كذلك سوف يعلمك كيفية:

- تطوير إطار عمل لاتخاذ القرار.
- تقييم قراراتك وتنفيذها بنجاح.
- تقاسم القرارات مع الآخرين بفاعلية.
- توليد الأفكار من خلال العصف الذهني.

يقدم أدير، مستخدمًا قوائم الفحص والتمارين ودراسات الحالة، إطار عمل واضحًا لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وإلهام فريقك بالثقة؛ بحيث تستطيع أن تصوغ الحل لكل مشكلة، وتبدع أفكارًا لمواجهة حتى أفضل الاستراتيجيات.

جون أدير: خبير معروف دوليًا كمرجع في مجال القيادة. وباعتباره أول أستاذ في العالم لمادة دراسات القيادة، فقد تلقى مؤخرًا جائزة لايف تايم أتشيفمنت نظير إنجازاته الدائمة في مجال القيادة، وهو مؤلف كتاب "طور مهاراتك القيادية"

النسخة الكترونية
قارئ جرير
JARIR READER



ISBN 628-107206034-1
6 281072 080341
282205922




Exclusive
For
www.ibtesama.com